

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО "Уральский государственный педагогический университет"
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Разработка программы формирования кадрового резерва
АО "Севуралбокситруда"**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав.кафедрой

_____ О.В.Кружкова
(подпись)

«__» _____ 2017 г.

Исполнитель:

Шелепова Юлия Владимировна
обучающийся группы БМ-51Z,
5 курса, заочного отделения,
направление "38.03.03 -
Управление персоналом"

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А.Горбунова
(подпись)

«__» _____ 2017 г.

Научный руководитель:

Девятковская И.В
кандидат психологических наук,
доцент кафедры философии и
акмеологии

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталёв
(подпись)

«__» _____ 2017 г.

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АО "СЕВУРАЛБОКСИТРУДА" | 6 |
| 1.1. Характеристика деятельности АО "Севуралбокситруда" | 6 |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом АО "Севуралбокситруда" | 13 |
| 1.3. Теоретически обоснованный анализ формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" | 21 |
| Выводы по главе 1 | 36 |
| ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА АО "СЕВУРАЛБОКСИТРУДА" | 39 |
| 2.1. Программа формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" | 39 |
| 2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработки и внедрения программы формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" | 51 |
| 2.3. Социально-экономическая эффективность разработки программы формирования кадрового резерва | 55 |
| Выводы по главе 2 | 58 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 59 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 62 |
| ГЛОССАРИЙ | 67 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 | 71 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 | 75 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3 | 77 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 4 | 81 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 5 | 85 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время достижение стратегических целей организации предъявляет новые требования к уровню квалификации кадров руководителей и специалистов управления, так как "управленческий персонал - это важнейший ресурс организации, от которого зависит само её существование, возможности роста и развития" [7].

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что современные предприятия до последнего времени мало уделяли внимание такой функции кадровой политики, как работа с кадровым резервом. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава, способного решать производственные и управленческие задачи, является важнейшей функцией кадровой политики, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации [9].

Процесс формирования управленческого состава считается одним из основных условий дальнейшего развития любой организации. Большинство организаций заинтересованно в профессиональном росте перспективных сотрудников и создании условий, при которых их управленческий потенциал будет проявляться в максимальной степени. Выявление и подготовка будущих руководителей является одним из главных факторов успеха в развитии, поэтому одним из направлений работы службы управления персоналом является создание системы подбора, развития и перемещения действующих руководителей [40].

Управление кадровым резервом руководителей занимает особое место в системе управления персоналом. В современной организации система управления кадровым резервом выступает в качестве системы специализированной деятельности службы управления персоналом и обеспечивает эффективное обоснование, принятие и реализацию

конкурентоспособных управленческих решений в области формирования управленческого корпуса предприятия [50].

АО «СУБР» (Североуральский бокситовый рудник) – горнодобывающее, единственное в мире предприятие, на котором добыча бокситов ведётся на глубине 1300 м. С 2007 г. АО "СУБР" входит в структуру Объединённой компании «Русский алюминий» (ОК РУСАЛ).

Для того чтобы обеспечить преемственность управленческих кадров и стабильно высокие темпы развития компании в ОК РУСАЛ сформирован и постоянно обновляется кадровый резерв - "скамейка запасных" для руководителей среднего и высшего звена.

Актуальность темы "Разработка программы формирования кадрового резерва" для АО "Севуралбокситруда" состоит в том, что предприятие единственное градообразующее в городе, имеет узкую специфику работы, вследствие этого требуется систематизированный подход в подборе руководящего состава и определенный набор инструментов его развития.

Противоречие - АО "Севуралбокситруда" имеет потребность в кадровом резерве и финансовую возможность его формирования, но работа по подготовке резерва носит не систематизированный характер.

Проблема - необходимо разработать программу формирования кадрового резерва с целью систематизации деятельности по данному направлению.

Цель - изучить основы работы с кадровым резервом и разработать программу формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда".

Задачи:

- 1) изучить теоретические и методологические основы формирования кадрового резерва;
- 2) проанализировать систему управления персоналом АО "Севуралбокситруда";
- 3) проанализировать порядок формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда";

4) разработать программу формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" и спрогнозировать социально-экономическую эффективность предложенных в ней мероприятий.

Объект - кадровый резерв организации.

Предмет - программа формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда"

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы исследования**: изучение теоретических источников и нормативных документов, наблюдение, беседа с начальником ОРПП, описание, анализ деятельности организации.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка использованной литературы и 5 приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе "Изучение состояния развития кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" проведен анализ деятельности предприятия, в том числе системы управления персоналом и теоретически обоснованный анализ формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда".

Вторая глава "Разработка программы формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" посвящена разработке программы формирования кадрового резерва, её нормативно-правовому обоснованию и прогнозированию социально-экономической эффективности.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

Текст работы проиллюстрирован 2 рисунками, 17 таблицами, 5 приложениями.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В АО "СЕВУРАЛБОКСИТРУДА"

1.1. Характеристика деятельности АО "Севуралбокситруда"

Акционерное общество «Севуралбокситруда». Один из основных видов деятельности АО «Севуралбокситруда» - добыча, обогащение и реализация полезных ископаемых (боксит, золото, медь и др.) по лицензиям, полученным в установленном порядке, как на внутреннем, так и на внешнем рынке (в государствах СНГ и за рубежом).

АО «СУБР»(Североуральский бокситовый рудник) горнодобывающее, единственное в мире предприятие, на котором добыча бокситов ведётся на глубине 1300 м.

АО «Севуралбокситруда» - градообразующее предприятие, оказывает материальную помощь городу Североуральску и посёлкам, входящим в состав Североуральского городского округа. Горнодобывающее предприятие с мощными шахтами, рудником открытой добычи с собственным железнодорожным парком и автоцехом, ведущими и вспомогательными цехами, специализированным проектным институтом «СУБР-Проект» и уникальной системой гидротехнических сооружений (протяженность каналов на территории АО «Севуралбокситруда» превышает 73 км.).

Основные потребители продукции АО «Севуралбокситруда» - боксита (алюминиевой руды): «Богословский алюминиевый завод» и «Уральский алюминиевый завод», Полевской Криолитовый, Серовский металлургический заводы. Помимо бокситов предприятие обеспечивает высококачественным фракционированным флюсовым известняком предприятия черной металлургии: НТМК, «Северсталь» и др. Добычу известняка ведет Петропавловский известняковый карьер буровзрывным

способом, расположенный на 1 км южнее г. Североуральска. Это подразделение также входит в структуру АО «Севуралбокситруда».

С 2007 г. АО "Севуралбокситруда" входит в структуру Объединённой компании «Русский алюминий». ОК РУСАЛ - крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема. На долю РУСАЛа в 2012 году приходилось около 9% мирового производства алюминия и 8% глинозема. По итогам 2015 года ОК РУСАЛ была вторым крупнейшим в мире производителем первичного алюминия и сплавов. ОК РУСАЛ ведет свою деятельность в 19 странах на 5 континентах, общая численность его сотрудников составляет более 72 тыс. человек. В состав компании входят 14 алюминиевых заводов, 11 предприятий по производству глинозема, 8 предприятий по добыче бокситов (одно из них АО «Севуралбокситруда»), 3 предприятия по производству порошковой продукции, 2 предприятия по производству кремния, 2 завода по производству вторичного алюминия, 4 фольгопрокатных, 2 криолитовых и 1 катодный заводы. Основной продукцией РУСАЛа являются первичный алюминий и сплавы на его основе, глинозем, а также фольга и упаковка. Компания обладает собственной ресурсной базой и осуществляет полный цикл производства алюминия – от добычи бокситов до выпуска сплавов, что обеспечивает высокую операционную гибкость и максимальный контроль над качеством продукции. Штаб-квартира Компании находится в России (г. Москва).

История Североуральского бокситового рудника начинается с 1931 года, когда геологом Николаем Каржавиным было открыто высококачественное месторождение бокситов «Красная Шапочка». На этом месторождении началась добыча руды открытым способом в небольших карьерах, где применялся ручной труд. В 1934 году рудник был выделен в самостоятельное предприятие "Севуралбокситруда". В 1942 году "Севуралбокситруда" был приравнен к предприятиям оборонного значения и режима. Одиннадцать раз в годы войны горнякам присуждалось Переходящее Красное знамя Комитета обороны страны. Эта награда

оставлена на вечное хранение. Именно в годы войны, когда стране нужен был алюминий, на СУБРе развернулось строительство вертикальных шахт. Всё глубже залегали бокситовые пласты, и всё сложнее было добираться до них. Углублялись шахтные стволы, ручной труд уходил в прошлое. Под землёй стали применяться самоходная техника, механизированная откатка и подъем. Сегодня АО "Севуралбокситруда" - это 3 мощные высокомеханизированные шахты. По насыщенности с техникой их можно сравнить с подземными заводами. Работы ведутся на глубине более 1100 – 1300 м. На километровой глубине АО "Севуралбокситруда" ведёт добычу бокситов с применением новейших и уникальных технологий горного дела. Автоматизированные системы управляют калориферами, подъёмными машинами, вентиляторными и водоотливными установками. Для защиты шахт от притока подземных вод построены бетонные каналы и система дренажных узлов. Протяженность рек в железобетонной облицовке составляет 57 км.

10 апреля 2015 г. была запущена первая очередь шахты «Черёмуховская-Глубокая». Это стало событием общероссийского масштаба. Вскрытие запасов на глубоких горизонтах затратно, себестоимость добычи боксита на СУБРе очень высокая и составляет на сегодня 2441 руб/тонна, поэтому в 2008 г. руководством ОК РУСАЛ было принято решение о строительстве шахты «Черёмуховская-Глубокая». На Черёмуховском месторождении сосредоточено до 50% запасов боксита Североуральского бокситового бассейна, за этой шахтой – будущее города. Существующая схема вскрытия запасов обеспечивала производительность шахты не более 800 тыс. тонн в год.

Вертикальный скипо-клетевой ствол (СКС), пройденный в непосредственной близости от рудного тела позволяет производить быстрый спуск-подъём людей, материалов и крупногабаритного оборудования на рабочие горизонты в отличие от ступенчатой схемы вскрытия уклонами. На вновь вводимых горизонтах предусматривается отработка запасов

высокопроизводительными системами разработки с применением самоходного оборудования. Производительность рудного и породного подъёмов СКС обеспечивает выдачу горной массы до 2,5 млн. тонн в год. При годовом объёме добычи на шахте в 1,2 млн. тонн этих запасов хватит на 30 лет работы и, таким образом, позволит предприятию проработать ещё несколько десятилетий.

Из-за сложных горно-геологических условий, в которых ведётся добыча боксита (обводнённость выработок, подверженность горным ударам) АО "Севуралбокситруда" относится к категории особо опасного производства (как следствие, жёсткий контроль со стороны надзорных органов, повышенное внимание вопросам производственного травматизма, охраны труда и промышленной безопасности).

Предприятие является градообразующим и определяет жизнь города. Альтернативное производство в городе отсутствует. Как любое горнодобывающее предприятие АО "Севуралбокситруда" имеет определённый «срок жизни», и закончит свою деятельность в перспективе, когда закончатся запасы полезных ископаемых. Город Североуральск удалён от областного центра. В связи с этим наблюдается социальная напряжённость, уменьшение количества жителей города (молодёжь в город как правило не возвращается, трудоспособное население по возможности уезжает или работает вахтовым способом), высокий средний возраст персонала на предприятии (45 лет).

Сегодня на предприятии трудится около 4500 чел.

Все политики управления, вектор развития определяются центральной компанией и строго регламентированы (управление персоналом, коммерческая деятельность, финансовая деятельность, производственное развитие). Каждый бизнес-процесс в компании регламентирован и стандартизирован. Деятельность региональных предприятий ведётся согласно этим регламентам и стандартам. Стратегические цели развития предприятия стабильные: снижение себестоимости, сохранение

установленного плана по объёму добычи, снижение показателей производственного травматизма.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

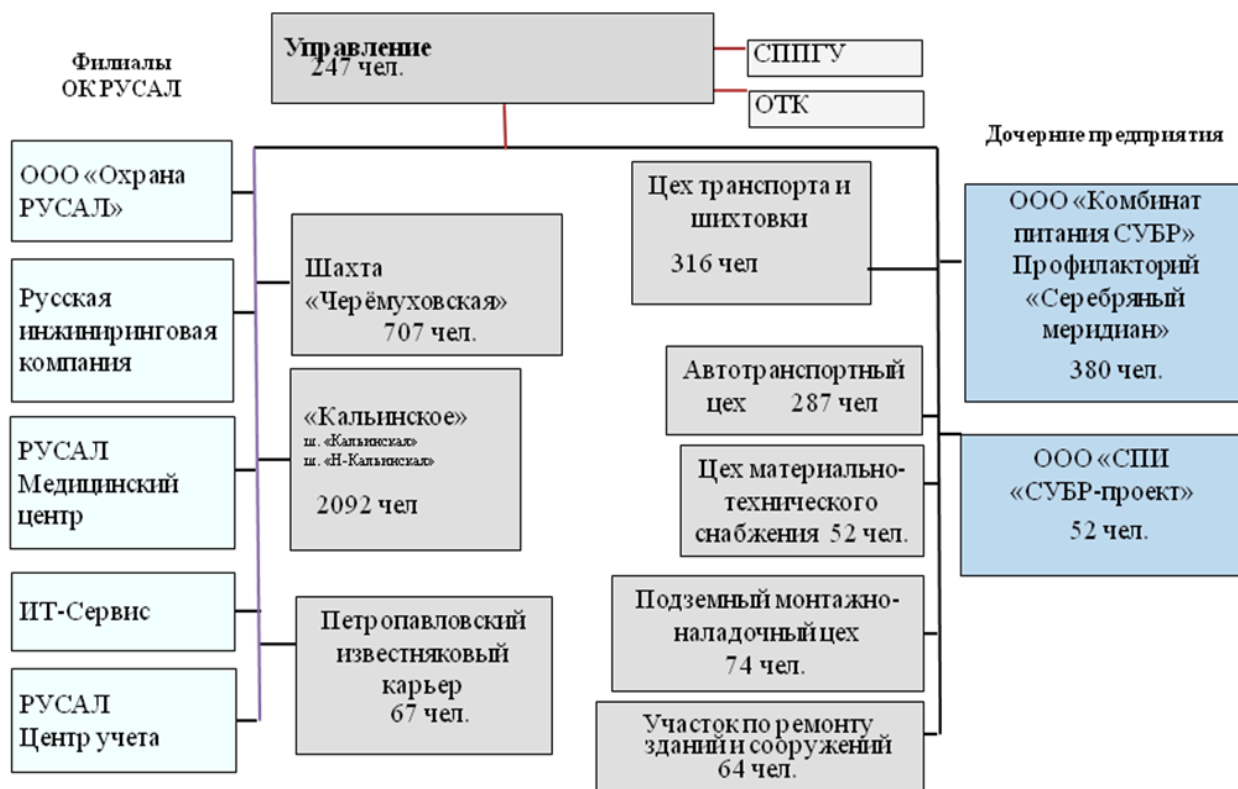


Рис. 1 - Организационная структура АО "Севуралбокситруда"

Функции всех отделов, групп, подразделений узкие, строго определённые, детализированные. Сотрудники разных отделов практически не взаимодействуют в своей деятельности, или взаимодействуют по ограниченному кругу вопросов. Все отделы имеют двойное подчинение (функциональное – в центральной компании и административное – на предприятии). Спектр обязанностей и зона ответственности каждого сотрудника чётко определены в должностных инструкциях. Существует жёсткий контроль над исполнением приказов и распоряжений со стороны вышестоящих должностных лиц. Работает четкая система наказаний и

поощрений. Руководство предприятия использует директивный стиль управления.

Основные технико-экономические показатели деятельности АО "Севуралбокситруда" отражены в таблице 1.

Таблица 1- Техничко-экономические показатели деятельности АО
"Севуралбокситруда" за период 2014-2016 гг.

| Показатели | Ед. изм. | 2014 | 2015 | 2016 | Абсолютное изменение, +/- | | Темп роста, % | |
|---------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | 2014/ 2015 | 2015/ 2016 | 2014/ 2015 | 2015/ 2016 |
| Объем товарной продукции | млн. руб. | 4193,3 | 3697,6 | 2217,9 | -495,7 | -1479,7 | -11,9 | -41,1 |
| Объем реализации продукции | млн. руб. | 2859,1 | 1646,9 | 907,9 | -1212,2 | -739,0 | -42,4 | -44,9 |
| Стоимость основных фондов | млн. руб. | 7818,0 | 9138,0 | 11202,5 | 1320,0 | 2064,5 | 16,9 | 22,6 |
| Капитальные вложения | млн. руб. | 1446,9 | 2357,5 | 2710,2 | 910,6 | 352,7 | 62,9 | 14,9 |
| Среднесписочная численность | чел. | 3633 | 4022 | 4097 | 389 | 75 | 10,7 | 1,7 |
| Фонд оплаты труда | млн. руб. | 111,3 | 138,8 | 145,4 | 27,5 | 6,6 | 24,7 | 4,8 |
| Среднемесячная заработная плата | руб. | 30625,0 | 34506,0 | 35501,0 | 3881,0 | 995 | 12,7 | 2,9 |
| Выработка на одного работающего | тыс. руб. | 0,7 | 0,4 | 0,2 | -0,3 | -0,2 | -42,9 | -50,0 |
| Прибыль от реализации | млн. руб. | 923,0 | 531,6 | 292,9 | -391,4 | -238,7 | -42,4 | -44,9 |

По полученным данным можно сделать следующие выводы.

Объем товарной продукции за 3 года значительно изменился в худшую сторону. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. снижение объема составило 11,9%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г., снижение составило - 41,1%. Данное снижение объемов товарной продукции прямо сказалось на уменьшении

объема реализации продукции. По сравнению с 2014 г., в 2015 г. было значительное снижение на 42,4%, а так же снижение в 2016 г. составило 44,9%, по сравнению с 2015 г.

Стоимость основных фондов изменилась в положительную сторону. В 2014 г. стоимость составила 7818,0 млн.руб., а в 2016 г. стоимость уже составила 11202,5 млн.руб. Такое увеличение связано с тем, что в 2015 г. была запущена новая шахта "Черёмуховская-Глубокая".

Капитальные вложения за 2014-2016 гг. увеличились с 1446,9 млн.руб. до 2710,2 млн. руб., что в процентном соотношении составило в 2015 году увеличение на 62,9% по сравнению с 2014г., в 2016 г. увеличение составило 14,9% по сравнению с 2015г.

Среднесписочная численность персонала увеличилась с 3633 чел. в 2014 г. до 4097 чел. в 2016 г. Увеличение в процентном соотношении составило в 2015 году больше, чем в 2016 г. Увеличение в 2015 г. составило 10,7% по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. увеличение было 1,7%.

Фонд оплаты труда увеличился на 24,7% в 2015 г. по сравнению с 2014г., а в 2016 г. было незначительное повышение фонда оплаты труда, которое составило 4,8%. Исходя из увеличения фонда оплаты труда, средняя заработная плата так же увеличилась в 2015 г. на 12,7%, а в 2016 г. увеличение составило 2,9%.

Прибыль от реализации значительно снизилась. В 2015 г. снижение составило 42,4% от показателя 2014 г. В 2016 г. снижение составило 44,9% по сравнению с 2015 г., что составило на 2,5% больше.

1.2. Анализ системы управления персоналом АО "Севуралбокситруда"

Основным результатом деятельности АО "Севуралбокситруда", как и любого другого предприятия, является получение прибыли. В связи с этим возникает ряд целей и задач, одной из которых является оптимальный подбор кадров.

Система работы с персоналом АО "Севуралбокситруда" отражается в следующих нормативно-правовых документах организации: Устав АО "Севуралбокситруда", Положение о подразделениях, штатное расписание, коллективный договор, трудовой договор, правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате и премировании труда, Положение о формировании и развитии кадрового резерва, должностная инструкция.

Дирекция по персоналу АО "Севуралбокситруда" в своей деятельности руководствуется Трудовым кодексом РФ, Конституцией РФ, а так же нормативными актами, регламентирующими работу с кадрами.

На основании Положения отдела по персоналу и Положения отдела развития и подготовки персонала реализация кадровой политики на предприятии, организация работы по подбору, расстановке, использованию рабочих и специалистов, формирование стабильно работающего коллектива, организация учета персонала и создание кадрового резерва являются основными задачами.

Для выполнения функций и соблюдения прав сотрудников отдел по персоналу осуществляет взаимодействие со следующими отделами и подразделениями:

- с отделом развития и подготовки персонала: в результате взаимодействия отдел по персоналу получает качественную подготовку и обучение персонала, повышение квалификации персонала. В свою очередь

для отдела развития и подготовки персонала предоставляет сведения об образовательном составе организации, о необходимости подготовки, обучения или повышения квалификации персонала;

- с отделом труда и заработной платы: при взаимодействии получает штатное расписание, сведения о фактической среднесписочной численности по структурным подразделениям, графики работы. В свою очередь предоставляет данные о численности работников предприятия;

- с производственно-техническим отделом: в результате взаимодействия получает заявки на прием специалистов и рабочих, графики отпусков. Предоставляет сведения о нарушителях трудовой дисциплины, копии приказов о приеме и увольнении сотрудников, перемещении внутри предприятия, об изменении правил трудового распорядка;

- со службой бухгалтерского учета и отчетности: в результате получает справки о заработной плате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности. Для службы бухгалтерского учета отдел персонала предоставляет таблицы учета рабочего времени; проекты приказов о приеме, увольнении, перемещении; листы временной нетрудоспособности;

- с юридическим отделом: получает юридическую консультацию по возникающим вопросам, и предоставляет проекты приказов по личному составу;

- в процессе взаимодействия со структурными подразделениями получает отчеты о движении персонала, о состоянии трудовой дисциплины, об использовании рабочего времени по категориям работников.

Работа отдела развития и подготовки персонала АО "Севуралбокситруда" регламентируется Положением о данном подразделении. Отдел выполняет следующие функции:

1. Организация производственного обучения. Курсовая подготовка рабочих. Организация повышения квалификации. Обучение смежным профессиям.

2. Контроль за обучением на рабочих местах.

3. Организация и проведение мероприятий по итоговой аттестации. Оформление и учет выдаваемых квалификационных удостоверений.

4. Разработка методической и нормативной документации в рамках обучения персонала.

5. Осуществляет руководство по организации прохождения студентами различных практик, в соответствии с заключенными договорами.

Отдел по персоналу и Отдел развития и подготовки персонала находятся в подчинении у директора по персоналу. Руководство отделом по персоналу и отделом развития и подготовки персонала осуществляют начальники отделов. Назначение и освобождение на данной должности осуществляется директором по персоналу на основании приказа.

Организационная структура дирекции по персоналу АО "Севуралбокситруда" представлена на рисунке 2.

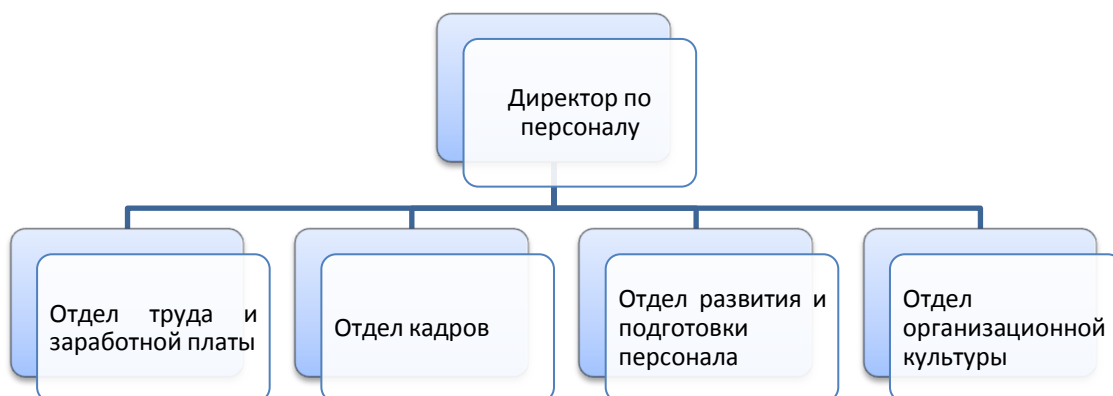


Рис. 2 - Организационная структура управления персоналом

Штатное расписание АО "Севуралбокситруда" разрабатывает и утверждает самостоятельно. Ответственность за это несет Отдел труда и заработной платы. Проект документа сначала визируют руководители структурных подразделений и юридическая служба, далее документ подписывается руководителями и главным бухгалтером, после подписания

документ утверждается директором по персоналу и управляющим директором.

Организационная структура управления - линейно-функциональная. Структура хорошо развита и оптимизирована для достижения целей предприятия, поставленных как перед структурными подразделениями, так и перед организацией в целом. В компании отсутствует дублирование функций, несмотря на многочисленность управлений. В каждом управлении для сотрудников и руководителей существует перечень четких функций, которые прописаны в должностных инструкциях. Каждый сотрудник знает свои обязанности, и вкладывает все усилия для достижения целей компании и её развития, в том числе в кадровой политике.

Показатели численности персонала отражены в таблице 2 за период 2014-2016 гг.

Таблица 2 - Структура персонала по категориям за 2014-2016 гг.

| | 2014 | | 2015 | | 2016 | | Абс.откл. | | Отн.откл. (%) | |
|--------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | 2015 к 2014 | 2016 к 2015 | 2015 к 2014 | 2016 к 2015 |
| ССЧ ППП всего, в т.ч. | 3633 | 100 | 4022 | 100 | 4097 | 100 | 389 | 101 | 1,10 | 1,03 |
| -РСС | 428 | 11,7 | 524 | 13 | 541 | 13 | 96 | 17 | 1,22 | 1,03 |
| -рабочие | 3197 | 88 | 3492 | 86,8 | 3549 | 86,7 | 295 | 83 | 1,09 | 1,02 |
| -непром. группа | 8 | 0,3 | 6 | 0,2 | 7 | 0,3 | -2 | 1 | 0,75 | 1,16 |

ССЧ ППП - среднесписочная численность производственно-промышленного персонала

РСС - руководители, специалисты, служащие.

Как видно из таблицы 2 категория рабочих самая многочисленная, так как основной состав работников работает на шахтах - это проходчики, взрывники, электрослесаря подземные, сварщики, машинисты электровоза и

погрузочно-доставочных машин, горнорабочие очистного забоя. За период 2014-2016 гг. мы можем увидеть положительную динамику роста в данной категории. Связано это с тем, что в 2015 году была запущена шахта "Черёмуховская-глубокая".

Из таблицы 2 так же видим процентное соотношение категории РСС и рабочих. В 2016 году, например, категория рабочих составила 86,7% от среднесписочной численности, а категория РСС составила 13%.

Изменение численности работников в результате приема на работу, увольнения или сокращения представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Движение рабочей силы за период 2014-2016 гг.

| <i>Показатели</i> | <i>2014</i> | <i>2015</i> | <i>2016</i> | <i>Абс.откл.</i> | | <i>Отн.откл.</i> | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | | | | <i>2014 к 2015</i> | <i>2015 к 2016</i> | <i>2014 к 2015</i> | <i>2015 к 2016</i> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Состояло работников на начало периода, чел. | 3710 | 3792 | 4223 | 82 | 431 | 2,2 | 111,4 |
| Принято всего, чел. | 443 | 808 | 303 | 365 | -505 | 82,4 | 37,5 |
| Выбыло всего, чел. в т.ч. | 373 | 377 | 402 | 4 | 25 | 1,1 | 106,6 |
| - по собственному желанию | 237 | 180 | 129 | -57 | -51 | -24,1 | -28,4 |
| - уволено за нарушение трудовой дисциплины | 4 | 2 | 13 | -2 | 11 | -50,0 | 650,0 |
| - по сокращению штатов | | 8 | 3 | 8 | -5 | 0 | -62,5 |
| Состояло работников на конец периода, чел. | 3792 | 4223 | 4123 | 431 | -100 | 11,4 | -2,4 |
| Среднесписочная численность, чел. | 3633 | 4022 | 4097 | 389 | 75 | 6,1 | 1,9 |
| Количество работников, проработавших год, чел. | 2873 | 3214 | 3997 | 341 | 783 | 11,9 | 24,4 |

Продолжение таблицы 3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| Коэффициент оборота по приему, % | 12,2 | 20,0 | 7,4 | 7,8 | -12,6 | 63,9 | -63,0 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 10,3 | 9,4 | 9,8 | -1,4 | 0,4 | -8,8 | 4,3 |
| Коэффициент общего оборота, % | 22,5 | 29,5 | 17,2 | 7 | -12,3 | 31,1 | -41,7 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 6,6 | 4,5 | 3,5 | -2,1 | -1,0 | -31,8 | -22,3 |
| Коэффициент постоянства кадров, % | 79,0 | 76,1 | 97,6 | -2,9 | 21,5 | -3,7 | 28,2 |

На основе данных таблицы 3 мы видим, что за период 2014-2016 гг. больше всего сотрудников было принято в 2014 г. и составило 808 чел. За этот же период времени 2014-2016 гг. увольнения с предприятия были достаточно значительные. В основном увольнялись по собственному желанию. Наибольший показатель был в 2014 г. - 237 человек. Далее с каждым годом количество увольняемых сотрудников по собственному желанию уменьшалось, и в 2016 г. показатель составил - 129 человек. Так же из таблицы 3 мы видим, что в графе увольнения за нарушение трудовой дисциплины количественный показатель увеличился с 4 человек в 2014 г. до 13 человек в 2016 г.

Коэффициент текучести кадров, как мы видим из таблицы, изменился в меньшую сторону, так в 2014 году коэффициент составил 6,6%, а в 2016 году - 3,5%. Текучесть кадров пошла на спад к 2016 году. К сожалению, выяснить причины увольнения в 2014 г. не удалось. Но в динамике видно, что этот показатель организация стабилизировала.

АО "Севуралбокситруда" единственное предприятие в городе такого масштаба. Многие сотрудники работают здесь десятилетиями. Исходя из

этого в таблице 4 приведена информация по структуре персонала по стажу работы на предприятии.

Таблица 4 - Структура персонала по стажу работы за 2015-2016 гг.

| Категории персонала | 2015 | | 2016 | | Отклонения | |
|---|-------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу | чел. | в % к итогу |
| <i>ССЧ работников, в т.ч. по стажу:</i> | 3633 | 100 | 4022 | 100 | 389 | 100 |
| - до 5 лет | 1023 | 28,2 | 1438 | 35,8 | 415 | 106,7 |
| - от 5 до 10 | 745 | 20,5 | 759 | 18,9 | 14 | 3,6 |
| - от 10 до 20 | 1203 | 33 | 1214 | 30,2 | 11 | 2,8 |
| - свыше 20 | 662 | 18,2 | 611 | 15,1 | -51 | -13,1 |

Наибольшее количество сотрудников работает на предприятии от 10 до 20 лет. В процентном соотношении это составило в 2015 г. - 33%. При этом стоит отметить, что в 2016 году большее количество сотрудников со стажем до 5 лет. Это связано в первую очередь с показателем принятых сотрудников за этот период, так как в 2016 году было принято на работу 808 человек. Свыше 20 лет на предприятии в 2015 г. показатель составил 662 чел., а в 2016 г. показатель уменьшился до 611 человек. Это может говорить о том, что сотрудники по истечении такого длительного стажа подземной работы либо уходили на пенсию, либо по причине смерти работника (работа под землей достаточно травмоопасна).

Образовательная структура работников достаточно разнообразная, начиная от среднего образования и заканчивая кандидатом наук. Количественные показатели по образовательной структуре предприятия отражены в таблице 5.

Анализ данных по образовательной структуре показал, что высшее образование в основном имеют такая категория персонала, как руководители, специалисты и служащие. С каждым годом мы видим динамику роста. В 2014 году - 367 человек, в 2016 году - 412 человек. Среднее профессиональное образование имеют в основном рабочие. В 2014 году - 665

человек, в 2016 году - 710 человек. Стоит отметить, что самое значительное количество рабочих предприятия имеют среднее (полное) образование. Как правило, многие сотрудники приходят работать учениками, далее проходят обучение и получают квалификационные удостоверения. По желанию, сотрудник может пойти учиться либо в колледж, либо в горный университет.

Таблица 5 - Образовательная структура АО "Севуралбокситруда"

| Уровень образования | 2014 | | | | 2015 | | | | 2016 | | | |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | PCuC | | Раб. | | PCuC | | Раб. | | PCuC | | Раб. | |
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Кандидат наук | 3 | 0,7 | - | - | 3 | 0,6 | - | - | 3 | 0,6 | - | - |
| Высшее | 367 | 85,7 | 112 | 3,5 | 398 | 75,9 | 129 | 3,7 | 412 | 76,2 | 132 | 3,7 |
| Среднее профессион. | 58 | 13,6 | 665 | 20,7 | 123 | 23,5 | 702 | 20,1 | 126 | 23,2 | 710 | 20,0 |
| Среднее (полное) | | | 2281 | 71,2 | | | 2503 | 71,6 | | | 2552 | 71,8 |
| Среднее | | | 147 | 4,6 | | | 164 | 4,6 | | | 162 | 4,5 |
| Итого | 428 | 100 | 3205 | 100 | 524 | 100 | 3498 | 100 | 541 | 100 | 3556 | 100 |

Высший управленческий состав предприятия имеет либо одно, либо два высших образования, а технический директор - кандидат наук.

Возрастной и гендерный состав сотрудников представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Структура персонала по возрасту

| Структура персонала, по возрасту | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|----------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | Кол-во чел. | % | Кол-во чел. | % | Кол-во чел. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| До 20 лет | 4 | 0,1 | 4 | 0,1 | 25 | 0,6 |
| Мужчин | 3 | 75,0 | 3 | 75,0 | 22 | 88,0 |
| Женщин | 1 | 25,0 | 1 | 25,0 | 3 | 12,0 |
| 20-30 лет | 665 | 18,3 | 890 | 22,1 | 837 | 20,4 |
| Мужчин | 588 | 88,4 | 798 | 89,7 | 756 | 90,3 |
| Женщин | 77 | 11,6 | 92 | 10,3 | 81 | 9,7 |
| 30-40 лет | 1188 | 32,7 | 1454 | 36,2 | 1321 | 32,2 |
| Мужчин | 1011 | 85,0 | 1261 | 86,7 | 1128 | 85,4 |
| Женщин | 177 | 15,0 | 193 | 13,3 | 193 | 14,6 |

Продолжение таблицы 6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| 40-50 лет | 947 | 26,1 | 956 | 23,7 | 1084 | 26,5 |
| Мужчин | 781 | 82,5 | 782 | 81,8 | 886 | 81,7 |
| Женщин | 166 | 17,5 | 174 | 18,2 | 198 | 18,3 |
| 50-60 лет | 742 | 20,4 | 666 | 16,6 | 785 | 19,2 |
| Мужчин | 551 | 74,3 | 495 | 74,3 | 570 | 72,6 |
| Женщин | 191 | 25,6 | 171 | 25,7 | 215 | 27,4 |
| > 60 лет | 87 | 2,4 | 52 | 1,3 | 45 | 1,1 |
| Мужчин | 63 | 72,4 | 36 | 69,2 | 29 | 64,4 |
| Женщин | 24 | 27,6 | 16 | 30,8 | 16 | 35,6 |
| Средний возраст | | | | | | |
| Мужчин | 39,5 | | 39,3 | | 41,3 | |
| Женщин | 43,3 | | 43,1 | | 44,2 | |
| Средний возраст по предприятию | 40,1 | | 39,9 | | 41,5 | |

На предприятии основной состав работников состоит из мужчин от 18 до 60 лет. Основная возрастная категория от 30-40 лет. На основе данных таблицы выявлено, что средний возраст сотрудников по предприятию за период 2014-2016 гг. менялся. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. средний возраст уменьшился и составил 39,9, но в 2016 г. он увеличился до 41,5.

1.3. Теоретически обоснованный анализ формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда"

Теоретические основы формирования кадрового резерва организации представлены в трудах ведущих специалистов как по управлению организацией, так и по управлению персоналом.

М.Армстронг определяет кадровый резерв как целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем [2].

По мнению А.Я.Кибанова, кадровый резерв - это работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками и способные работать на новом месте и должности. Также А.Я.Кибанов включает кадровый резерв в состав технологии управления развитием и поведением персонала [24].

Травин В.В., Зайцев Т.В., Дятлов В.А. работу с кадровым резервом рассматривают в комплексе мер по развитию персонала, вместе с оценкой результативности труда, обучением и ротацией персонала [45].

Егоршин А.П. ограничивает назначение кадрового резерва, рассматривая его как один из методов подбора персонала [19].

В данной работе за основу взято определение Т.Ю.Базарова, а именно "кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку" [4].

В АО "Севуралбокситруда" с 2015 года разработана система по формированию и развитию кадрового резерва на замещение руководящих должностей.

Для компании "кадровый резерв - это инструмент целенаправленного развития руководителей, подготовка их к самостоятельной управленческой деятельности" [41]. Данное определение взято из Положения формирования и развития кадрового резерва ОК РУСАЛ. Ранее было отмечено, что АО "Севуралбокситруда" входит в ОК РУСАЛ, соответственно вся нормативно-правовая документация разрабатывается центральной компанией и отправляется на исполнение АО "Севуралбокситруда".

В своей статье "Ищем золото, или повесть о кадровом резерве" Н.Шевченко определяет цели создания кадрового резерва:

- 1) обеспечение потребностей бизнеса в квалифицированном персонале;

- 2) снижение текучести кадров (точнее текучести наиболее ценных сотрудников);
- 3) повышение мотивации профессиональной деятельности;
- 4) создание условий для профессионального и карьерного роста лучших сотрудников;
- 5) сохранение опыта, стиля руководства, ценностей компании [55].

В АО "Севуралбокситруда" формирование и развитие кадрового резерва производится в целях:

- 1) реализации стратегических целей и оперативных задач Компании;
- 2) обеспечения кадровой защищенности Компании;
- 3) обеспечения преемственности управленческих кадров;
- 4) обеспечения направленного и непрерывного развития сотрудников под целевой уровень требований [41].

Кадровый резерв делят на два вида: внешний и внутренний. Внешний кадровый резерв составляют кандидаты, которые не числятся в компании, но представляют для неё потенциальную ценность. Внутренний кадровый резерв формируется из тех работающих в компании специалистов, которых в будущем можно перевести на руководящие должности [32].

Внешний кадровый резерв на предприятии АО "Севуралбокситруда", в рамках программы по подготовке квалифицированного резерва кадров, формируется с помощью целевой подготовки в Уральском государственном горном университете по специальностям "Маркшейдерское дело" и "Геологическая съемка, поиски и разведка месторождений полезных ископаемых". Выделяется 4 бюджетных целевых места. На период обучения студентам предоставляются следующие возможности:

- 1) выплата именной стипендии ОК РУСАЛ в размере 5000 руб. ежемесячно на протяжении всего периода обучения;
- 2) оплата проживания в общежитии УГГУ, оплата проезда один раз в год к месту учебы и обратно, оплата проезда к месту практики и обратно;

- 3) прохождение практики в АО "Севуралбокситруда";
- 4) оплата дополнительного обучения сверх заявленного государственным образовательным стандартом объема.

Выпускникам УГГУ гарантировано трудоустройство в АО "Севуралбокситруда". По состоянию на 2017 год по данной программе обучается 10 человек.

Внутренний кадровый резерв на предприятии формируется из числа сотрудников, работающих в АО "Севуралбокситруда". Соотношение внешнего резерва к внутреннему составляет 7%.

Сопровождение работы с кадровым резервом предполагает юридическую составляющую, так как найм, увольнение, любое движение внутри организации строится на основе Трудового кодекса РФ и создания нормативного документа по регулированию создания и функционирования кадрового резерва. Таким нормативным документом является Положение о формировании кадрового резерва.

В АО "Севуралбокситруда" процесс формирования и развития кадрового резерва регламентируется локальным нормативным документом "Положение о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ".

Данное положение состоит из следующих разделов:

- 1) введение (содержит в себе область применения, термины и сокращения, нормативные ссылки);
- 2) общие положения (содержит цели и основные этапы формирования и управления кадровым резервом);
- 3) подробное описание процесса формирования и управления кадровым резервом компании;
- 4) приложения [41].

При организации формирования кадрового резерва необходимо придерживаться определенных этапов. Д.Е. Мякушкин выделяет следующие:

- 1) анализ потребности в руководящих кадрах;
- 2) разработка требований к кандидатам в группы резерва;

- 3) формирование предварительного списка кандидатов в группы резерва;
- 4) формирование группы резерва руководителей;
- 5) обучение и развитие группы резерва руководителей;
- 6) оценка результативности деятельности по формированию и развитию групп резерва руководителей [37].

Работа по формированию кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" начинается с анализа потребности в резерве. Для этого службой управления персоналом предприятия проанализирована управленческая структура предприятия, спрогнозированы изменения структуры на 2 года вперёд, определена степень насыщенности резерва по каждой должности или группе должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу). Исходя из этого, стало возможно определить текущую и перспективную потребность в управленческом резерве предприятия на ближайшую перспективу (до 2-х лет). Для определения оптимальной численности резерва проанализирована фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня, примерный процент выбытия из резерва сотрудников (например, по причине увольнения, невыполнения требований к работникам, состоящим в резерве, и др.), примерное количество высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках. Исходя из этого, было принято решение, что оптимальная численность кадрового резерва на каждую из должностей, включенных в список кадрового резерва, составляет 2-3 кандидата на каждую должность.

На предприятии АО "Севуралбокситруда" создан резерв на должности руководителей всех уровней управления. Веснин В.Р. определяет три уровня управления, на которых строится должностная структура резерва: высший, средний и низший уровни в соответствии с утвержденной номенклатурой

должностей [14]. Структура кадрового резерва АО «Севуралбокситруда» построена с учетом следующих уровней управления:

1-й уровень – УД – резерв на должность управляющего директора;

2-й уровень – УД-1 – резерв на должность директоров по направлению и начальников отделов, находящихся в прямом подчинении у управляющего директора;

3-й уровень – УД-2 – резерв на должности начальников отделов Управления и начальников шахт, цехов, находящихся в прямом подчинении у директоров по направлениям;

4-й уровень – УД-3 – резерв на должности главных инженеров шахт, цехов, находящихся в прямом подчинении у начальников шахт, цехов; УД-4 – резерв на должности заместителей главных инженеров шахт, находящихся в прямом подчинении у главных инженеров шахт;

5-й уровень – УД-5 – резерв на должности начальников участков, заместителей начальников участков шахт, находящихся в прямом подчинении у главных инженеров шахт и заместителей главных инженеров шахт;

6-й уровень – УД-6 – резерв на должности горных мастеров, находящихся в прямом подчинении у начальников участков.

Всего на 190 руководящих должностей различного уровня утверждено 135 преемников. В таблице 7 отражена структура управленческого резерва АО "Севуралбокситруда".

Таблица 7 - Структура управленческого резерва
АО "Севуралбокситруда"

| <i>Должность</i> | <i>СУБР</i> | |
|---|------------------------------|-------------------------------|
| | <i>Количество должностей</i> | <i>Количество резервистов</i> |
| 1 | 2 | 3 |
| Управляющий/Генеральный директор предприятия/Руководитель филиала | 1 | 2 |

Продолжение таблицы 7

| 1 | 2 | 3 |
|--|------------|------------|
| Директор по производству (в т.ч. литейному производству, производству анодной массы, электролизному производству, глиноземному производству) | 1 | 2 |
| Начальник отдел/группы/главные специалисты | 5 | 6 |
| Директор/начальник рудника, начальник шахты, карьера | 4 | 3 |
| Главный инженер | 4 | 4 |
| Зам.главного инженера шахты /начальник рудника | 17 | 21 |
| Начальник участка | 27 | 28 |
| Зам.начальника участка | 25 | 23 |
| Горный мастер/мастер | 92 | 32 |
| Главный маркшейдер/главный геолог/геолог | 1 | 1 |
| Коммерческий директор, начальник коммерческой службы | 1 | 1 |
| Финансовый директор/Директор департамента планирования и учета затрат | 1 | 1 |
| Директор по экологии и аналитическому контролю производства/Дирекция по экологии и качеству/Служба по экологии и качеству | 1 | 1 |
| Директор по персоналу | 1 | 1 |
| Директор по капитальному строительству | 1 | 1 |
| Начальник отдела | 3 | 3 |
| Начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности | 2 | 2 |
| Начальник отдела по развитию производственной системы | 1 | 1 |
| Начальник юридического отдела/Руководитель юридической группы, юрисконсульт | 1 | 1 |
| Начальник пресс-службы | 1 | 1 |
| ИТОГО: | 190 | 135 |

По данным таблицы 7 можно сделать вывод о том, что количество преемников меньше, чем количество должностей, на которые формируется кадровый резерв. Это говорит о том, что кадровый резерв АО "Севуралбокситруда" укомплектован не в полной мере, в частности на должность горного мастера число преемников значительно меньше, чем фактическое число должностей.

В АО "Севуралбокситруда" процесс формирования и развития кадрового резерва проходит ежегодно и состоит из следующих этапов:

- 1) формирование/актуализация перечня руководящих должностей Компании (апрель);
- 2) проведение оценки рисков по всем руководящим должностям (апрель);
- 3) определение и утверждение от 1 до 3-х преемников на каждую руководящую должность/группу должностей и их наставников (в том числе для преемников, готовых к назначению), ежегодная актуализация списков преемников по результатам их обучения и рекомендаций наставников, актуализация списка наставников (май);
- 4) оценка всех преемников: по профессиональным знаниям и навыкам и оценка методом 360 градусов по Модели компетенций Компании (май, июнь);
- 5) формирование индивидуальной годовой программы развития для каждого преемника по результатам оценки (в том числе для преемников, готовых к назначению), ежегодный пересмотр/формирование ИПР для всех преемников (июнь, июль);
- 6) проведение промежуточного (ноябрь) и итогового контроля (март) реализации индивидуальной программы развития, итогов обучения и получение рекомендаций наставников;
- 7) занесение информации о преемнике, результатов оценки, программы развития и результатов обучения в информационную систему "Кадровый резерв" [41].

В разделе 3 "Положения о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ" более подробно описывается каждый этап процесса формирования и управления кадровым резервом Компании, например:

- 1) подробное описание проведения оценки рисков, определение преемников и их наставников, изменение статуса работника в резерве;
- 2) обязательные и дополнительные требования для утверждения статуса "преемник";

- 3) описание проведения оценки преемников и формирование программ развития для преемников на руководящие должности;
- 4) ответственность участников процесса формирования ИПР;
- 5) перечень мероприятий, входящих в ИПР;
- 6) порядок внесения актуальной информации в информационную систему "Кадровый резерв".

Рассмотрим более подробно каждый этап.

Оценка рисков должности в резерве, определение и утверждение кандидатур в резерв на руководящие должности, определение их наставников и принятие решения об изменении статуса работника в резерве проводится коллегиально (группой руководителей) в формате очного совещания (заседания кадровой комиссии) по сформированному перечню руководящих должностей с обязательным участием следующих руководителей:

- управляющий директор;
- директор по персоналу;
- директор по защите ресурсов;
- начальник отдела развития и подготовки персонала;
- начальник отдела развития производственных систем;
- руководитель подразделения, в котором работает кандидат в резерв.

При необходимости возможно проведение совещания более широким составом с привлечением других руководителей предприятия.

Изменение статуса работника в кадровом резерве рассматривается на очном коллегиальном совещании в случаях присвоения статуса «преемник» или принятия решения об исключении из резерва, кроме случаев назначения на должность, на которую являлся преемником, и увольнения.

Преемник может быть определен в резерв как на одну должность, так и на группу должностей Компании.

По мнению Д.Е.Мякушкина, формирование резерва должно осуществляться независимо от мнений руководителей о конкретных сотрудниках и основываться на независимых заключениях группы экспертов.

В то же время необходимо вовлекать действующих руководителей в процесс работы с резервом, обеспечивая тем самым преемственность и повышая результативность процесса подготовки кандидатов на руководящую должность [37]. Карпов А.В. и Ключева Н.В. в свою очередь выделяют три способа выдвижения кандидатов в кадровый резерв:

- путем выдвижения сотрудника его непосредственным руководителем;
- путем выдвижения сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- путем самовыдвижения сотрудника [44].

Кадровый резерв в АО "Севуралбокситруда" формируется на основе предложений непосредственных руководителей на каждом уровне. На каждую руководящую должность в кадровом резерве предусматривается до 3-х преемников.

Положением о формировании и развитии кадрового резерва определены обязательные и дополнительные требования для утверждения статуса «преемник».

Обязательные требования:

- наличие реализованного проекта по ПС/БС (на дату присвоения работнику статуса «преемник» должно пройти не более 1 года с фактической даты закрытия проекта) или наличие реализуемого проекта, согласованного руководителем ПС/БС и включенного в ИПР работника на момент присвоения статуса, или проекта ПС/БС, назначенного к реализации с последующим включением его в ИПР преемника;
- наличие выполненного (на дату присвоения работнику статуса "преемник" должно пройти не более 1 года с фактической даты закрытия проекта) / выполняемого и включенного в ИПР/ назначенного к реализации проекта технического развития (с последующим включением в ИПР).

Дополнительные требования:

- высшее образование (желательно);

- профильный опыт от 3-х лет (желательно);
- результаты оценки по профессиональным знаниям (для участников оценки профессиональных знаний в соответствии с Положением об оценке знаний РСС производственных подразделений) (при наличии) [41].

После определения списка потенциальных преемников Отделом развития и подготовки персонала организуются и проводятся оценочные процедуры. Оценка кандидатов в резерв происходит по двум направлениям: оценка управленческих компетенций (по модели компетенций) и оценка профессиональных знаний и умений (квалификационный минимум).

Для оценки управленческих компетенций используют метод оценки 360 градусов. Бизнес-компетенции подлежащие оценке: бизнес-мышление, обеспечение результатов, стремление к улучшениям, формирование профессиональной команды, вдохновляющее лидерство, сотрудничество и кооперация. Периодичность проведения и срок действия оценки - 1 год. Цель данной оценки является получение информации для самого сотрудника для коррекции самооценки, а также предоставление полученной информации непосредственному руководству, наставнику и другим руководителям в качестве вспомогательной информации в случаях необходимости принятия кадровых решений. Оценка осуществляется на базе платформы Mirapolis.

Целью оценки профессиональных знаний и навыков является определение зон, требующих развития, для последующего составления ИПР. Квалификационный минимум - это минимально необходимый набор профессиональных знаний и навыков работника для качественного выполнения своей работы на рассматриваемой должности. Оценка может быть проведена в формате анкетирования/опроса непосредственного руководителя или в любом другом формате, на усмотрение руководителя, ответственного за утверждение преемника и наставника.

Целью оценочных процедур является определение зон, требующих развития, для последующего за этим составления индивидуального плана развития преемника (ИПР), в котором предусматриваются конкретные

мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работ, выработке умения и навыков руководства на уровне современных требований, а также развития личных качеств, необходимых для успешной личной и трудовой деятельности.

Для формирования ИПР Директор по персоналу предприятия организует очное совещание с обязательным участием преемника и его наставника. Во время очного совещания наставник совместно с преемником и HR-специалистом на основании результатов оценки определяют перечень профессиональных знаний и умений, требующих развития для повышения готовности к резервируемой должности/группе должностей; определяют перечень развивающих мероприятий для повышения уровня профессиональных знаний и умений с указанием сроков их реализации и ответственных [41].

По результатам совещания наставник совместно с преемником составляют ИПР на 1 год по утверждённой форме. Затем ИПР согласуется и утверждается руководителем преемника, его наставником и HR-специалистом. Но фактически ИПР составляется самим HR-специалистом без проведения совещания.

У каждого участника есть своя зона ответственности, например, *наставник* несет ответственность за:

- формирование ИПР совместно с преемником;
- промежуточный контроль процесса подготовки преемника - оценку прогресса и предоставление устной обратной связи резервисту и HR-специалисту;
- итоговый ежегодный контроль и устные рекомендации по утверждению/исключению из состава кадрового резерва.

HR-специалист несет ответственность за:

- организацию совещания резервиста и наставника;

- выполнение организационных мероприятий, необходимых для выполнения ИПР;
- организацию проведения промежуточного и итогового контроля реализации ИПР.

Преемник несет ответственность за выполнение всех мероприятий утверждённого индивидуального плана развития.

Индивидуальный план развития может включать следующие мероприятия:

- замещение руководителя/исполнение обязанностей в период его отсутствия (отпуск, командировка);
- стажировки на предприятиях, в дивизионах, управляющей компании, на предприятиях поставщиков/клиентов, в т.ч. кросс-стажировки;
- руководство, участие в проекте улучшений производства;
- участие в комитетах, совещаниях, рабочих группах;
- оценка наставника, обратная связь;
- саморазвитие, обучение (семинары, тренинги, система дистанционного обучения, чтение специальной литературы) [41].

Вся информация о сотруднике, утверждённом в составе кадрового резерва предприятия, консолидируется в информационной системе «Кадровый резерв», доступ к которой есть у всех HR-специалистов Компании.

Преемник отвечает за внесение и актуализацию следующей информации в информационной системе «Кадровый резерв» в карьерном профиле:

- Адрес E-mail, место жительства, телефон
- Должностные обязанности
- Профессиональные области
- Руководитель
- Образование

- Опыт работы
- Личные стремления
- Проекты ПС/БС
- Другие проекты
- Возможность переезда
- Знание иностранных языков

Администратор информационной системы «Кадровый резерв» предприятия (HR-специалист) отвечает за:

- контроль заполнения всех полей анкеты преемником;
- проверку правильности статуса профиля сотрудника (работает/уволен), автоматически загружаемой из кадровой системы 1С;
- внесение и актуализацию информации о статусе работника в резерве с указанием срока готовности;
- внесение и актуализацию информации о ФИО и должности наставника;
- внесение и актуализацию информации о результатах оценки резервиста (при наличии);
- внесение и актуализацию ИПР резервиста [41].

Программа формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" действует с 2015 года (положение вступило в силу 21 апреля 2015г.). По состоянию на 2016 год в составе резерва находилось 145 преемников. Из них 13 человек получили повышение в должности (назначение на руководящую должность), горизонтальная ротация - 24 человека, исключены из списка преемников - 3 человека (причина - получили дисциплинарное замечание и выговор за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей).

Подводя итог можно сказать, что в АО "Севуралбокситруда" проводится работа по формированию кадрового резерва, организована система отбора и обучения преемников, разработана Модель компетенций,

составленная для организации и разработаны нормативные документы, регламентирующие процесс формирования и развития кадрового резерва.

Для оценки эффективности работы с кадром резервом существует ряд количественных показателей. Колбачев Е.В. и Веснин В.Р. выделяют следующие показатели [26]:

– *коэффициент заполняемости резерва* рассчитывается как отношение количества резервистов, назначенных на должность в запланированное время к общему количеству сотрудников, состоящих в резерве.

$$K_{зр} = \frac{37}{145} * 100\% = 25\%$$

– *текучесть резерва* рассчитывается как отношение числа резервистов, покинувших организацию к общему числу сотрудников, состоящих в резерве.

$$K_{тр} = \frac{4}{145} * 100\% = 2,7\%$$

– *готовность резерва* рассчитывается как отношение числа ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года к общему числу ключевых должностей.

$$K_{г} = \frac{53}{190} * 100\% = 28\%$$

На основе данных, которые имеются можно посчитать процент резервистов, которые получили повышение в должности в течение года. Этот показатель составил 9% от общего числа резервистов.

Таким образом, анализ действующего порядка формирования кадрового резерва АО "Севералюкситруда" позволяет нам обозначить следующие проблемы в работе с кадровым резервом:

– неуккомплектованность кадрового резерва. Подтверждением этому является несоответствие количества должностей, на которые

формируется кадровый резерв с количеством преемников, состоящих в резерве;

- выдвижение "своих" кандидатов в кадровый резерв.

Подтверждением является отсутствие в нормативном документе порядка включения кандидатов в кадровый резерв;

- субъективность оценочных мероприятий для преемников.

Подтверждением является то, что при проведении оценки методом 360 градусов, участвуют сотрудники, которые могут быть не только коллегой, но и другом или родственником за пределами организации;

- отсутствие программы мероприятий, направленной на развитие преемника;

- отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества, как одного из видов обучения преемника;

- формальное составление индивидуальных планов для преемников.

Выводы по главе 1.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку [4].

АО «СУБР» (Североуральский бокситовый рудник) горнодобывающее, единственное в мире предприятие, на котором добыча бокситов ведётся на глубине 1300 м.

С 2007 г. АО "Севуралбокситруда" входит в структуру Объединённой компании «Русский алюминий». ОК РУСАЛ - крупнейший в мире

производитель алюминия и глинозема. На долю РУСАЛа в 2012 году приходилось около 9% мирового производства алюминия и 8% глинозема. По итогам 2015 года ОК РУСАЛ была вторым крупнейшим в мире производителем первичного алюминия и сплавов.

На основе Положения отдела по персоналу и Положения отдела развития и подготовки персонала реализация кадровой политики на предприятии, организация работы по подбору, расстановке, использованию рабочих и специалистов, формирование стабильно работающего коллектива, организация учета персонала и создание кадрового резерва являются основными задачами.

С 2015 года в АО "Севуралбокситруда" разработана система по формированию и развитию кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Резерв создан на должности руководителей всех уровней управления.

Процесс формирования и развития кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" регламентируется локальным нормативным документом "Положением о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ".

В АО "Севуралбокситруда" проводится работа по формированию кадрового резерва, организована система отбора и обучения преемников, разработана Модель компетенций, составленная для данной организации и разработаны нормативные документы, регламентирующие процесс формирования и развития кадрового резерва.

Анализ действующего порядка формирования кадрового резерва позволяет нам обозначить следующие проблемы в работе с кадровым резервом:

- неукomплектованность кадрового резерва. Подтверждением этому является несоответствие количества должностей, на которые формируется кадровый резерв с количеством преемников, состоящих в резерве;

- выдвижение "своих" кандидатов в кадровый резерв.

Подтверждением является отсутствие в нормативном документе порядка включения кандидатов в кадровый резерв;

- субъективность оценочных мероприятий для преемников.

Подтверждением является то, что при проведении оценки методом 360 градусов, участвуют сотрудники, которые могут быть не только коллегой, но и другом или родственником за пределами организации;

- отсутствие программы мероприятий, направленной на развитие преемника;

- отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества, как одного из видов обучения преемника;

- формальное составление индивидуальных планов для преемников.

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда".

Целью разработки программы является систематизирование деятельности по формированию и подготовке кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда".

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА АО "СЕВУРАЛБОКСИТРУДА"

2.1. Программа формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда"

На основании проведенного анализа процесса формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" можно выделить следующий ряд проблем:

- неукomплектованность кадрового резерва;
- выдвижение "своих кандидатов" в кадровый резерв;
- субъективность оценочных мероприятий для преемников;
- отсутствие программы мероприятий, направленной на развитие преемника;
- отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества, как одного из видов обучения преемника;
- формальное составление индивидуальных планов для преемников.

Для решения данного ряда проблем было предложено создание программы формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда". Программа представлена в Приложении 1.

Цель программы - систематизировать деятельность по формированию и подготовке кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда".

Сроки реализации программы - 1 год

Список мероприятий: представлен в таблице 8

Результат: систематизация работы с кадровым резервом в АО "Севуралбокситруда" и повышение эффективности его деятельности.

В таблице 8 представлена программа мероприятий для систематизации формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда". В таблице раскрыты конкретные мероприятия для решения выявленных проблем, указаны ответственные лица и установлены сроки.

Таблица 8 - Программа мероприятий для систематизации формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда"

| Проблема | Мероприятия | Ответственный | Сроки | Затраты (руб.) |
|--|--|--|--|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Неукомплектованность кадрового резерва | - Информирование сотрудников о программе формирования кадрового резерва | Директор по персоналу, начальник ОРПП, специалист ОРПП, пресс-служба | 1 месяц | 20000 |
| Выдвижение "своих кандидатов" в резерв | - Внесение изменений в положение о формировании кадрового резерва | Директор по персоналу, начальник ОРПП | 2 месяца | 2000 |
| Субъективность методов оценки резервистов | - Проведение дополнительной оценки: Тестирование по методике Thomas International (профильный анализ личности) - Проведение структурированного интервью | Директор по персоналу, начальник ОРПП, специалист ОРПП | 2 недели - прохождение тестирования 1,5 месяца - структурированное интервью | 1000000 |
| Отсутствие программы мероприятий для развития резервиста | - Разработка программы обучения и развития преемников | Начальник ОРПП, специалист ОРПП | 3 недели | 1700 |
| Отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества | - Разработка положения о наставничестве | Управляющий директор, директор по персоналу, начальник ОРПП, специалист ОРПП | 1 месяц | 3000 |

Окончание таблицы 8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|--|--|--|
| Формальное составление ИПР для резервиста | - Внесение в должностную инструкцию специалиста ОРПП обязанности составления ИПР для преемников - Разработка электронного дневника для преемников | Директор по персоналу Начальник ОРПП Специалист ОРПП | 3 недели - изменение, утверждение должностной инструкции и 2,5 месяца - разработка электронного дневника | 2000 изменен ие должностной инструкц ии 75000 разработ ка электрон ного дневника |

Программа формирования кадрового резерва организации - это комплексный процесс, который невозможно осуществить без наличия соответствующих инструментов, методов и технологий [5].

1) Для того чтобы работа по формированию кадрового резерва была успешной необходимо обеспечить информирование сотрудников о внедрении и функционировании программы формирования резерва [32]. Одной из причин неукomплектованности резерва является отсутствие информации у сотрудников предприятия, что данная программа не только существует на предприятии, но и функционирует. Информирование сотрудников необходимо проводить в течение всего периода реализации подготовки кадрового резерва. В первую очередь, информационное сопровождение предполагает донесение информации о целях и задачах программы формирования кадрового резерва. Это играет главную роль в понимании сотрудниками важности данного процесса. Далее необходимо проводить информирование промежуточных итогов работы, например, оглашение списка сотрудников, успешно прошедших в кадровый резерв, а в заключении о результатах работы, каковы реальные достижения преемников. Информацию можно размещать на стендах в главном управлении АО "Севуралбокситруда", на шахтах, а так же итоги работы можно представлять в СМИ, например в еженедельной передаче "Новости СУБРа".

Для организации информационного сопровождения необходимы следующие мероприятия, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Мероприятия по осуществлению информационного сопровождения программы формирования кадрового резерва

| Мероприятия | Сроки | Ответственный |
|---|---------------------------------|---|
| Разработка и согласование информационных буклетов и плакатов | 1 неделя | Пресс-служба Начальник ОРПП |
| Организация встречи с Управляющим директором, Директором по персоналу | 2 недели | Начальник ОРПП Директор по персоналу |
| Размещение на стендах утвержденных печатных материалов | В течение всего срока программы | Пресс-служба Начальник ОРПП Специалист ОРПП |
| Подготовка репортажа для еженедельной программы "Новости СУБРа" | В течение всего срока программы | Пресс-служба Начальник ОРПП Специалист ОРПП |

2) Все процедуры, касающиеся формирования кадрового резерва должны быть четко прописаны в нормативном документе. Основным документом, регламентирующим весь процесс формирования и развития кадрового резерва, является Положение.

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв АО "Севуралбокситруда" основывается на основе решения руководителей исходя из действующего Положения. Для изменения существующего порядка выдвижения кандидатов в резерв предложено внести поправки в действующее Положение о формировании и развитии кадрового резерва в пункт 3.2 "Оценка рисков, определение преемников и их наставников, изменение статуса работника в резерве". Текст изменения следующий:

Определение списка преемников на руководящие должности проводится двумя способами:

- выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- самовыдвижение сотрудника.

Для внесения изменений в Положение необходимо организовать следующие мероприятия, которые описаны в таблице 10.

Таблица 10 - Мероприятия по внесению изменений в действующее
Положение о формировании и развитии кадрового резерва

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный |
|--|-----------------|--|
| Разработка проекта Положения с изменениями | 1 неделя | Начальник ОРПП |
| Согласование проекта Положения на региональном уровне | 2 недели | Директор по персоналу, Управляющий директор |
| Рассмотрение проекта Положения в центральной компании (г. Москва) | 3 недели | Директор по персоналу (центральная компания) Руководитель проекта по развитию кадрового резерва |
| Утверждение нового Положения формирования и развития кадрового резерва | 2 недели | Директор по персоналу ЦК (г. Москва) |

Остальные пункты положения остаются неизменными. Все преемники проходят процедуру отбора в соответствии с обязательными и дополнительными требованиями.

Проект изменённого фрагмента положения находится в Приложении 2.

3) Для формирования группы преемников необходима комплексная оценка кандидатов. Оценка сотрудников должна проводиться независимо от личного отношения как сотрудников организации, так и внешних наблюдателей.

Для решения проблемы оценки кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" было предложено проведение тестирования по методике Thomas International "Профильный анализ личности (PPA)".

Профильный анализ личности представляет собой практическую оценку психоэмоциональных особенностей поведения человека. Автором данной методики является американский ученый Томас Хэндриксон. Заполнение профильного анализа занимает 8-12 минут. Далее формируется персональный отчет. Пример данного отчета находится в Приложении 3.

Отчет состоит из следующих пунктов:

- автопортрет личности
- факторы внутренней мотивации
- основное назначение должности
- характерные особенности
- поведение в рабочей среде
- поведение под давлением обстоятельств
- общие комментарии
- факторы мотивации

Для реализации данного вида оценки необходимо организовать мероприятия, которые отражены в таблице 11.

Таблица 11 - Мероприятия для организации проведения тестирования

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный |
|---|-----------------|--|
| Поиск консалтинговой фирмы, предоставляющей платформу для тестирования | 3 недели | Специалист ОРПП Начальник ОРПП Директор по персоналу |
| Заключение договора на предоставление услуг | 2 недели | Специалист ОРПП |
| Рассылка на электронную почту преемников информации по прохождению тестирования | 1 неделя | Специалист ОРПП |
| Организация рабочего места для прохождения тестирования (при отсутствии у преемников технической возможности) | 2 недели | Специалист ОРПП Менеджер по обучению |
| Получение результатов прохождения тестирования по каждому преемнику | 2 недели | Специалист ОРПП Начальник ОРПП |

Следующим этапом оценки после прохождения тестирования является проведение структурированного интервью с преемниками.

Структурированное интервью - это вид собеседования, при котором компетентность кандидатов определяется путем типового опросника,

применяющегося для каждого из них. Значительным преимуществом является то, что ответы кандидатов можно сравнить между собой [8].

Структурированное интервью рекомендуется проводить специалистам отдела развития и подготовки персонала совместно с руководителем.

Качество проведения интервью во многом зависит от качественной подготовки к нему. *Целью проведения интервью* является оценка соответствия кандидатов для включения в резерв с приоритетами, основанными на модели компетенций, и сравнение кандидатов между собой.

В таблице 12 отражены мероприятия для успешной организации проведения структурированного интервью.

Таблица 12 - Мероприятия по организации структурированного интервью

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный |
|---|--|-----------------------------------|
| Определение целей и задач проведения интервью | 2 дня | Начальник ОРПП Специалист ОРПП |
| Разработка и согласование перечня вопросов для проведения интервью для каждого управленческого уровня | 3 недели | Специалист ОРПП Начальник ОРПП |
| Организация и согласование встречи для проведения интервью | В течение всего периода прохождения оценочных процедур | Начальник ОРПП Специалист ОРПП |
| Подведение итогов прохождения интервью | В течение всего периода прохождения оценочных процедур | Начальник ОРПП Специалист ОРПП |

4) При формировании кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" не является достаточным только отбор сотрудников, соответствующих требованиям должности. Одним из главных направлений работы с резервом является дальнейшая организация подготовки их к должности. Кроме получения базовой подготовки, например, в высшем учебном заведении, необходимо так же получить дополнительные знания и навыки управленческой деятельности.

Для подготовки к управленческой деятельности преемников предлагается разработать общую и специальную программы мероприятий, обязательных для преемников, включенных в кадровый резерв параллельно с выполнением индивидуального плана развития.

Общая программа подготовки подразумевает теоретическую подготовку, обновление и пополнение знаний по практике управления производством [53]. Общая подготовка кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" заключается в изучении определенного списка литературы, а так же просмотра ряда фильмов. После прочтения книг, преемникам необходимо будет пройти тестирование в СДО (системе дистанционного обучения), а результатом просмотра фильмов будет оформление анализа с точки зрения управленца.

Разработка общей программы подготовки включает в себя мероприятия, которые отражены в таблице 13.

Таблица 13 - Мероприятия по разработке общей программы подготовки преемников

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный |
|--|-----------------|-----------------|
| Поиск современной литературы для изучения преемникам | 1 неделя | Специалист ОРПП |
| Поиск фильмов для просмотра преемникам | 1 неделя | Специалист ОРПП |
| Утверждение списка литературы и фильмов | 3 дня | Начальник ОРПП |

Рекомендуемый список книг, включенных в общую программу:

- "45 татуировок менеджера" - автор М.Батырев
- "Тайм-драйв. Как успевать жить и работать" - автор Г.Архангельский
- "Доставляя счастье" - автор Т.Шей
- "От хорошего к великому" - автор Д.Коллинз
- "Жесткий менеджмент" - автор Д.Кеннеди

– "Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта" - автор Манфред Кетс де Врис

Рекомендуемый список фильмов:

- "Тренер Картер"
- "Мне бы в небо"
- "Американцы"
- "Триумф"
- "Человек, который изменил всё"

Специальная программа предусматривает обучающие мероприятия для разных уровней управления АО "Севуралбокситруда". Такими мероприятиями являются бизнес-тренинг или курсы повышения квалификации.

Примерный список тренингов с указанием уровней управления отражается в таблице 14.

Таблица 14 - Примерный список бизнес-тренингов

| Название бизнес-тренинга, курса | Уровень управления(УД) |
|--|------------------------|
| "Навыки эффективного руководителя" (38100 руб.) | УД-3, УД-4, УД-5, УД-6 |
| "Навыки эффективного руководства: как добиться от сотрудников максимального результата" (71800 руб.) | УД-2, УД-3 |
| "Продвинутые управленческие компетенции" (60000 руб.) | УД-2, УД-3, УД-4, УД-5 |
| "Технологии эмоционального лидерства. Управление через влияние" (70000 руб.) | УД, УД-1 |
| "Управление подчиненными день за днем" (15000 руб. за одного участника) | УД-2, УД-3, УД-4, УД-5 |
| "Современные основы управления предприятием" (65000 руб.) | УД, УД-1 |
| "Начинающий руководитель" (18000 руб. за одного участника) | УД-4, УД-5 |
| "Школа производственного мастера" (16500 руб. за одного участника) | УД-5, УД-6 |
| "Вас назначили: что должен знать и уметь начинающий руководитель" (14000 руб. за одного участника) | УД-2, УД-5 |

Список бизнес-тренингов может корректироваться в соответствии с потребностями в обучении той или иной группы преемников.

5) В индивидуальной программе развития каждого преемника одним из методов развития и обучения является наставничество.

Система наставничества - систематизированная форма корректирующего/стимулирующего воздействия на персонал путем профессиональной подготовки сотрудников, более опытными без отрыва от реальных задач и трудового процесса. Наставничество, как и любой процесс, должно иметь конкретные цели и задачи, в противном случае оно будет нести деструктивную функцию, и способствовать быстрому развитию синдрома "выгорания" у всех участников [16].

Для того чтобы наставничество в АО "Севуралбокситруда" было эффективным и систематизированным предложено разработать локальный нормативный акт "Положение о наставничестве". Поскольку наставничество на уровне трудового законодательства нормативно не урегулировано, порядок разработки и применение положения предприятие определяет самостоятельно.

Положение о наставничестве включает в себя следующие разделы: введение, общие положения, система наставничества, права и обязанности наставника, а так же мотивация наставника.

Во введении раскрыто назначение данного документа, определена область применения, а так же указаны основные термины и сокращения.

В разделе общие положения сформулированы цели и задачи наставничества в АО "Севуралбокситруда".

В разделе система наставничества раскрыты требования к наставнику, в частности определены обязательные и дополнительные требования, отражен порядок назначения наставника, а так же оценка эффективности наставника.

В разделе мотивация наставника раскрыты материальные и нематериальные стимулы.

Разработанный проект "Положения о наставничестве" представлен в Приложении 4.

б) *Индивидуальный план развития* - это документ, добровольно составляемый резервистом под руководством кадровой службы с участием соответствующих руководителей с целью развития компетенций, необходимых для исполнения обязанностей по более высокой должности. Индивидуальный план строится на основе компетентностного подхода. Анализ компетенций и оценка их наличия у преемника является основой для составления индивидуального плана развития (самообразования) [44].

В АО "Севуралбокситруда" индивидуальный план развития предлагаем выполнить в виде электронного дневника в Информационной системе "Кадровый резерв". В таблице 15 отражены мероприятия, направленные на организацию данного процесса.

Таблица 15 - Мероприятия для организации ведения электронного дневника преемниками

| Мероприятия | Срок реализации | Ответственный |
|--|-----------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Разработка технического задания электронного дневника | 1 месяца | Начальник ОРПП Специалист ОРПП Программист |
| Согласование с программистом внесения бланка электронного дневника в ИС "Кадровый резерв" Проведение тестирования и введения в эксплуатацию | 1,5 месяца | Начальник ОРПП Начальник IT-сервиса |
| Составление ИПР по результатам проведенной оценки | 1 месяц | Специалист ОРПП |
| Рассылка ИПР для ознакомления руководителям преемников по электронной почте | 1 неделя | Специалист ОРПП |
| Занесение мероприятий ИПР в электронный дневник | 2 недели | Начальник ОРПП Специалист ОРПП Программист |
| Рассылка преемникам информации по обязательному заполнению электронного дневника | 1 неделя | Специалист ОРПП |

| 1 | 2 | 3 |
|---|--------------------------------------|-----------------|
| Осуществление контроля над ведением электронного дневника | В течение всего срока выполнения ИПР | Специалист ОРПП |

Разработка электронного дневника является главной задачей. Для внесения электронного дневника предварительно ИТ-сервисом разрабатывается техническое задание, с учетом тех аспектов, которые должны присутствовать в дневнике. После разработки технического задания проводится тестирование и выявление ошибок. После успешно пройденного тестирования доступ к электронному дневнику появляется у всех преемников.

В структуру дневника входят приоритеты развития. В данной группе отражаются рекомендации от руководителя по результатам работы и рекомендации по результатам проведенной оценки. Данные пункты заполняются соответственно руководителем и специалистом ОРПП. Далее в дневнике отражаются цели развития. В этом пункте описаны компетенции, нуждающиеся в развитии и критерий их выполнения. За заполнение данных пунктов отвечает специалист ОРПП. Последним пунктом электронного дневника является план развития преемника. Данный пункт заполняется исключительно преемником. Отсутствие информации в электронном дневнике от преемника на момент подведения итогов влечет за собой исключение из кадрового резерва. Пример страницы электронного дневника преемника в Приложении 5.

Для исключения формальности составления индивидуальных планов развития было предложено закрепить данную обязанность в должностной инструкции специалиста ОРПП. Внесение изменений в обязанности осуществляет начальник ОРПП с учетом Положения о формировании и развитии кадрового резерва. Далее проект с изменениями в должностной инструкции направляется на согласование директору по персоналу. После

согласования проекта инструкции документ утверждают и направляют специалисту ОРПП для ознакомления.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение разработки и внедрения программы формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда"

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом [23].

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом - это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений [23].

Формирование кадрового резерва, как и любой другой процесс работы с персоналом имеет свою нормативно-правовую основу. Наиболее важными документами, регламентирующими кадровую работу в целом являются Конституция РФ и Трудовой Кодекс РФ.

Конституция РФ формулирует права человека в сфере труда, которые ложатся в основу правового регулирования трудовых отношений.

Трудовой Кодекс РФ отражает основные принципы правового регулирования трудовых отношений, а также определяет правовое положение как работника, так и работодателя.

Нормативно-правовая база в сфере регулирования процесса формирования кадрового резерва на федеральном уровне предусматривает только регулирование формирования кадрового резерва на государственной и муниципальной службе, и отражается в Федеральном законе №79-ФЗ от 27.07.2009 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральном законе №25-ФЗ от 02.03.2007 "О муниципальной службе Российской Федерации".

На региональном уровне нормативным документом является Положение "О резерве управленческих кадров Свердловской области ", утвержденное указом Губернатора Свердловской области от 25 октября 2010 года №941 - УГ. Данное положение определяет порядок формирования, подготовки и исключения из резерва управленческих кадров Свердловской области. Резерв управленческих кадров (указано в положении) - это группа лиц, состоящая из руководящих работников, имеющих стаж работы в сфере управленческой деятельности не менее 3-х лет, отвечающих квалификационным требованиям к соответствующим управленческим должностям, обладающих профессиональной компетентностью, необходимыми деловыми, личностными, морально-этическими качествами.

В рамках реализации программы формирования кадрового резерва в АО "Севуралбокситруда" предусмотрены следующие нормативно-правовые документы:

1. Трудовой Кодекс РФ
2. Конституция РФ
3. Должностная инструкция специалиста ОРПП
4. Положение об отделе развития и подготовки персонала
5. Положение о формировании и развитии кадрового резерва

ОК РУСАЛ

6. Положение об электронном документообороте

В таблице 16 отражено нормативно-правовое обеспечение для каждого предложенного нами мероприятия.

Таблица 16 - Нормативно-правовое обеспечение мероприятий

| Мероприятие | Нормативно-правовое обеспечение |
|--|---|
| Информирование сотрудников о программе формирования кадрового резерва | Положение о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ |
| Внесение изменений в положение о формировании кадрового резерва | Трудовой кодекс РФ Положение о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ |
| Тестирование по методике Thomas International (профильный анализ личности) Проведение структурированного интервью | Положение о формировании и развития кадрового резерва ОК РУСАЛ |
| Разработка программы обучения и развития преемников | Положение о формировании и развития кадрового резерва ОК РУСАЛ |
| Разработка положения о наставничестве | Положение о формировании и развитии кадрового резерва |
| Внесение в должностную инструкцию специалиста ОРПП обязанности составления ИПР для преемников | Трудовой кодекс РФ Должностная инструкция Положение об отделе развития и подготовки персонала |
| Заполнение электронного дневника преемником по результатам выполнения мероприятий ИПР | Положение о формировании и развитии кадрового резерва Положение об электронном документообороте |

Формирование и подготовка кадрового резерва осуществляется на основе Конституции Российской Федерации и Трудового Кодекса Российской Федерации, совместно с установленными локальными документами предприятия.

Как видно из таблицы 16 практически все мероприятия, которые были предложены для систематизации процесса формирования кадрового резерва регламентируются Положением о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ. Положение является основным локальным документом.

В Положении определены цели и задачи данного направления работы предприятия. Это необходимо для реализации информационного сопровождения программы формирования кадрового резерва. Высшее

руководство предприятия в свою очередь должно донести до каждого сотрудника значимость данного направления работы, чтобы повысить так называемую вовлеченность персонала в процесс.

Порядок выдвижения сотрудников в кадровый резерв также определено в данном Положении. Трудовой Кодекс РФ ст. 3 запрещает дискриминацию в сфере труда, а именно никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах, или получать какие-либо преимущества в зависимости от должностного положения [47]. В связи с этим, руководствуясь данным положением и Трудовым Кодексом РФ вносятся корректировки в порядок выдвижения в кадровый резерв не только руководителями, но и возможность самовыдвижения.

Проведение дополнительной оценки преемников, предложенным методом тестирования и проведение интервью, сопровождается так же Положением. Все оценочные процедуры, которые сотрудник проходит, строго регламентированы данным документом.

Все преемники проходят обязательные обучающие процедуры. В Положении определены только мероприятия, входящие в индивидуальный план развития. Подготовка преемников должна проводится так же по общим и специальным программам обучения. Разработка данных программ должна проводится в соответствии с Положением, так как обучение преемников является основным из направлений работы с кадровым резервом.

Для регулирования процесса наставничества необходимо нормативно закрепить все возможные аспекты работы наставника. Разработка положения о наставничестве имеет тесную связь с Положением о формировании и развитии кадрового резерва. В действующем Положении о формировании и развитии кадрового резерва указан только аспект мотивации наставника, все остальные процедуры нигде не отражены.

Внесение изменений в должностную инструкцию сопровождается в первую очередь Трудовым Кодексом РФ, так как в данном документе имеется раздел о квалификации работника. Данный раздел определяет

квалификацию работника как набор умений, знаний и профессиональных навыков, необходимых для выполнения трудовых функций специалиста [47]. Добавление функций связанных с кадровым резервом осуществляется с учетом Положения об отделе развития и подготовки персонала и Положения о формировании и развитии кадрового резерва.

Электронный дневник является документом, подтверждающим прохождение комплексного обучения преемником. Данный документ имеет юридическую силу, так как на основе дневника принимаются управленческие решения. Создание электронного дневника сопровождается действующим Положением о формировании и развитии кадрового резерва и Положением об электронном документообороте.

2.3. Социально-экономическая эффективность разработки программы формирования кадрового резерва

Любые изменения в организации, осуществляемые аппаратом управления, должны отвечать определенным целям, достижение которых предопределяет, будет или нет эффективной работа организации.

Экономическая эффективность характеризуется отношением полученного результата к затратам [23].

Главным результатом внедрения систематизированной программы формирования кадрового резерва будет увеличение объемов реализации продукции.

Для оценки экономической эффективности необходимо рассчитать затраты, предполагаемые на проведение предложенных мероприятий.

Многие мероприятия реализуются сотрудниками предприятия, или в нашем случае ответственными лицами. Для расчета затрат были взяты такие

показатели как примерное время, затраченное на реализацию мероприятия и заработная плата сотрудника.

Для расчета затрат была принята примерная заработная плата каждого сотрудника, например, заработная плата специалиста ОРПП составила 27000 руб., заработная плата начальника ОРПП - 40000 руб., заработная плата директора по персоналу - 65000 руб., заработная плата IT-специалиста 60000 руб.

Исходя из заработной платы сотрудников, можно рассчитать стоимость 1 часа работы каждого сотрудника. Стоимость 1 ч. специалиста ОРПП - 112,5 руб./ч, начальника ОРПП - 166 руб./ч, директора по персоналу - 271 руб./ч, IT-специалиста - 250 руб./ч.

На основе выше изложенного были проведены расчеты затрат на мероприятия.

Информационное сопровождение - 20000 руб.

Внесение изменений в Положение - 2000 руб.

Проведение тестирования для оценки - 1 млн. руб.

Разработка программы обучения и развития преемника - 1700 руб.

Разработка Положения о наставничестве - 3000 руб.

Внесение изменений в должностную инструкцию - 2000 руб.

Разработка электронного дневника - 75000 руб.

Итого общая сумма затрат на предложенные мероприятия в рамках реализации нашей программы составляет 1,1 млн. руб.

Затраты, которые фактически осуществляет предприятие составляют 1,5 млн.руб.

В результате внедрения рекомендуемых мероприятий, при прочих равных условиях, планируется увеличение объемов реализации продукции с 907,9 млн. руб. до 925,7 млн. руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по систематизации программы формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" в таблице 17.

Таблица 17 - Экономическая эффективность

| Статья | Период | Прогнозируемый период |
|---|-----------------|-----------------------|
| Затраты организации на формирование кадрового резерва | 1,5 млн.руб. | 1,1 млн. руб. |
| Объем реализации продукции | 907,9 млн. руб. | 925,7 млн. руб. |
| Эффект | 906,4 млн. руб. | 924,6 млн. руб. |

Удельный вес экономического эффекта составит 18,2 млн. руб. в первый год, что в свою очередь составляет 99,9 %. Далее потребуются нести затраты только на организацию бизнес-тренингов для каждого управленческого уровня. Так как эффект положителен, планируемые мероприятия можно считать экономически целесообразными.

Социальная эффективность - степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач [31].

Социальная эффективность разработки программы формирования кадрового резерва будет заключаться в:

- повышении эффективности работы сотрудника, состоящего в кадровом резерве;
- повышение уровня удовлетворенности сотрудника своей работой;
- высокопрофессиональный и эффективный управленческий состав по результатам подготовки к занятию должности;
- сохранение опыта и знаний внутри компании, а так же образовавшихся команд;
- повышение мотивации сотрудника на развитие;
- сокращение сроков адаптации на новой управленческой должности.

Выводы по главе 2.

По результатам проведенного нами анализа формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" были определены мероприятия для систематизации процесса формирования кадрового резерва. Среди них можно отметить следующие: организация информирования сотрудников о программе кадрового резерва; внесение изменений в положение, с целью изменения порядка выдвижения сотрудников в кадровый резерв; организация проведения дополнительной оценки кандидатов, с помощью тестирования и структурированного интервью; разработка программ обучения и развития; разработка локального нормативного документа "Положение о наставничестве", с целью регулирования данного процесса; разработка электронного дневника как одного из видов отчетности прохождения обучения.

Нормативно-правовое обеспечение предложенных мероприятий было выбрано на основе трудового законодательства и других нормативно-правовых документов АО "Севуралбокситруда". В результате был разработан нормативно-правовой документ "Положение о наставничестве", а так же были внесены изменения в Положение о формировании и развитии кадрового резерва и в должностную инструкцию специалиста ОРПП.

По результатам внедрения предложенных мероприятий была спрогнозирована экономическая эффективность. При расчете было выявлено, что эффект внедрения планируемых мероприятий будет положительный, в следствие чего можно сделать вывод о том, что мероприятия являются экономически целесообразными. Так же определена социальная эффективность, которая заключается в повышении уровня удовлетворенности сотрудника работой, повышении мотивации на развитие, сохранении опыта и знаний внутри компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа с подготовкой кадрового резерва более чем актуальна для абсолютно большинства крупных компаний. Планомерная работа с резервом кадров позволяет сформировать его качественный состав, организовать эффективное обучение и развитие будущих руководителей, которые претендуют на занятие ключевых должностей. У работника, включенного в резерв, появляется возможность занять ключевую должность, развиваться в занимаемой должности, получать новые знания и опыт [10].

Теоретический анализ, основанный на работах М.Армстронга, Т.Ю.Базарова, А.Я.Кибанова, Ю.Г.Одегова показал, что под кадровым резервом следует понимать группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку.

Базой исследования является Акционерное Общество "Севуралбокситруда" г.Североуральска.

Цель выпускной квалификационной работы заключалась в изучении основ работы с кадровым резервом и в разработке программы формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда".

Для решения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- 1) изучить теоретические и методологические основы формирования кадрового резерва;
- 2) проанализировать систему управления персоналом АО "Севуралбокситруда";
- 3) проанализировать порядок формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда";

4) разработать программу формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" и спрогнозировать социально-экономическую эффективность предложенных в ней мероприятий.

По результатам проведенного анализа порядка формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда" были выявлены проблемы в порядке формирования кадрового резерва, такие как:

- 1) неукomплектованность кадрового резерва;
- 2) выдвижение "своих" кандидатов в кадровый резерв;
- 3) субъективность оценочных мероприятий для преемников;
- 4) отсутствие программы мероприятий, направленной на развитие преемника;
- 5) отсутствие нормативно-правового регулирования наставничества;
- 6) формальное составление индивидуальных планов.

В результате был сделан вывод о необходимости разработки программы формирования кадрового резерва с целью систематизации данной деятельности.

Для решения выявленных в ходе проведения анализа проблем были предложены следующие мероприятия:

- 1) организация информирования сотрудников о программе формирования кадрового резерва
- 2) внесение изменений в действующее положение о формировании и развитии кадрового резерва;
- 3) организация проведения тестирования и структурированного интервью с целью проведения комплексной оценки;
- 4) разработка программ обучения и развития преемников;
- 5) разработка положения о наставничестве;
- 6) внесение изменений в должностную инструкцию специалиста ОРПП;

7) разработка электронного дневника как формы отчетности выполнения ИПР.

В результате внедрения планируемых мероприятий, программа формирования кадрового резерва будет носить систематизированный характер, что в свою очередь повысит уровень управления человеческими ресурсами в организации.

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий было основано на трудовом законодательстве РФ и других локальных нормативно-правовых актах предприятия, в том числе разработанных в данной выпускной квалификационной работе. В частности, было разработано "Положение о наставничестве".

Прогнозируя социально-экономическую эффективность было выявлено, что экономический эффект от внедрения мероприятий положителен. Это говорит о том, что внедрение данной программы с учетом планируемых мероприятий является экономически целесообразным.

Социальная эффективность будет выражена в повышении уровня удовлетворенности сотрудника работой, повышении мотивации на развитие, сохранении опыта и знаний внутри компании.

Таким образом, цели и задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе успешно выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асессоров, П.С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача [Текст] / П.С. Асессоров, Е.Н. Картушина // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №5(051). - С.31-34.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. - 832 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2009. - 136 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2014. - 224 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.
6. Банникова, Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Л.Н. Банникова. - Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, - 2015. - 151 с.
7. Беликова, Д. Управление кадровым резервом в России и за рубежом [Текст] / Д. Беликова // Кадровик. - 2013. - №7. - С.96-102.
8. Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы [Текст]: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. - М.: ГУУ, 2015. - 109 с.
9. Бисакаева, М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва [Текст] / М.А. Бисакаева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - №23. - С.108-113.
10. Ботвинник, С.Л. Практика формирования кадрового резерва организации [Текст] / С.Л. Ботвинник // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. - 2012. - №2. - С.254-257.
11. Булатов, А. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва [Текст] / А. Булатов // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - №1. - С.78-84.
12. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, - 2014. - 368 с.

13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2014. - 496 с.
14. Веснин, В.Р. Управление персоналом [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2011. - 688 с.
15. Григорьева, И.С. Оценка персонала для управленческого резерва [Текст] / И.С. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. - 2009. - №1.
16. Денисёнок, А. Наставничество на промышленном предприятии [Текст] / А. Денисёнок // Менеджер по персоналу. - 2011. - №5. - С.50-56.
17. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: учебное пособие [Текст] / И.Б. Дуракова, О.А.Родин, С.М. Талтынов. - Воронеж.: Изд-во ВГУ, 2009.
18. Дюжева, М.Б. Особенности формирования кадрового резерва [Текст] / М.Б. Дюжева, Н.И. Роговская // Наука о человеке: гуманитарные исследования. - 2016. - №1. - С.220-225.
19. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 352 с.
20. Жижерина, Ю. Управленческий резерв для рабочего персонала [Текст] / Ю. Жижерина // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - №9. - С.18-25.
21. Жураховский, А.С. Проблемы формирования кадрового резерва: анализ практики и новые возможности его использования в современных условиях [Текст] / А.С. Жураховский // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2014. - №1. - С.48-52.
22. Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие [Текст] / Л.И.Иванкина. Томский политехнический университет. - Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014. - 260 с.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. [Текст] / А.Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 447 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
25. Ковалёв, В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации [Текст] / В.М. Ковалёв // Молодой ученый. - 2016. - №9(113). - С. 588-589.
26. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / под ред. Е.Б. Колбачева. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 381 с.
27. Колесникова, К.А. Как создать эффективную систему корпоративного обучения [Текст] / К.А. Колесникова // Управление персоналом. - 2013. - №17. - С.51-57.
28. Косякова, С. Системный подход к подготовке кадрового резерва [Текст] / С. Косякова // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №10. - С.82-85.
29. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. - М.: Юридическая литература, 2016. - 64 с.
30. Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв / М.А. Лешягин // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №3. - С.133-138.
31. Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст] / под ред. А.А. Литвинюка. - М.: изд-во Юрайт, 2012. - 434 с.
32. Лобанова, О.И. Построение системы кадрового резерва в организации [Текст] / О.И. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №5. - С.6-45.
33. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / В.В. Лукашевич. - М.: КНОРУС, 2014. - 232 с.
34. Маслова, В.М. Кадровый резерв - элемент развития персонала [Текст] / В.М. Маслова // Человеческий капитал. - 2013. - №7. - С.86-92.
35. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. - М.: Дело, 2013. - 312 с.

36. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст] Лекции: Учебник / В.В. Музыченко. - М.: Академия, 2016. - 528 с.
37. Мякушкин, Д.Е. Формирование управленческого состава организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://myakushkin.ru>
38. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г.Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014. - 532 с.
39. Опарина, Н.Н. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст] / Н.Н. Опарина // Управление персоналом. - 2009. - №7. - С.44.
40. Персань, Н.В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации [Текст] / Н.В. Персань // Молодой ученый. - 2015. - №22(102). - С.462-464.
41. Положение о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ [Текст]. 2015. - 9 с.
42. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 432 с.
43. Столяров, В.И. Управление персоналом [Текст] / В.И. Столяров. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 295 с.
44. Технологии управления развитием персонала [Текст] / под. ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. М.: Проспект, 2015. - 397 с.
45. Травин, В.В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2005. - 176 с.
46. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2014. - 272 с.
47. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Текст]. - М.: Эксмо, 2016. - 272 с.
48. Турчинова, А.И. Управление персоналом: учеб. [Текст] / А.И.Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2008. - 608 с.

49. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] / Н.В.Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2011. - 536 с.
50. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом. Теория и практика [Текст] / К.Б.Фокин. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 278 с.
51. Фокин, К.Б. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? [Текст] / К.Б. Фокин, П.П. Баранов // Управление персоналом. - 2008. - №11(189). - С.52-55.
52. Фокин, К.Б. Кадровый резерв: вопросы и решения [Текст] / К.Б. Фокин // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №12. - С.28-34.
53. Чуланова, О. Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации [Текст] / О. Чуланова // Кадровик. - 2013. - №12. - 76-82.
54. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 400с.
55. Шевченко, Н. Ищем золото, или повесть о кадровом резерве [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.ckrs.ru/statyi_podbor.
56. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2015. - 368 с.

ГЛОССАРИЙ

| Понятие | Определение понятия | Источник |
|--|--|--|
| 1. Горизонтальная ротация | - перевод рабочего или служащего с одного участка производства на другой без изменения квалификационного разряда или должности, но, как правило, с увеличением заработной платы | Веснин, В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2011 |
| 2. Директивный (авторитарный) стиль управления | - система методов воздействия руководителя на подчинённых, характеризующаяся высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия | Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2014 |
| 3. Индивидуальный план развития | - документ, добровольно составляемый резервистом под руководством кадровой службы с участием соответствующих руководителей с целью развития компетенций, необходимых для исполнения обязанностей по более высокой должности. | Технологии управления развитием персонала / под. ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. М.: Проспект, 2015. |
| 4. Кадровый резерв | - целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем | Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2014. |
| 5. Кадровый резерв | - работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками и способные работать на новом месте и должности | Кибанов, А.Я. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013 |

| | | |
|---------------------|---|---|
| 6. Кадровый резерв | - сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций в компании | Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. - М.: изд-во Юрайт, 2012 |
| 7. Кадровый резерв | - специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности | Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В.Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2011 |
| 8. Кадровый резерв | - специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей | Иванкина, Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И.Иванкина. Томский политехнический университет. - Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2014 |
| 9. Кадровый резерв | - специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к руководящей деятельности | Одегов, Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г.Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2014 |
| 10. Кадровый резерв | - группа руководителей и специалистов, обладающих | Базаров Т.Ю. Управление |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| | способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую квалификационную подготовку | персоналом: учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Ерёмин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2012 |
| 11. Коллективный договор | - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей | Трудовой Кодекс Российской Федерации - М.: Эксмо, 2016. |
| 12. Метод 360 градусов | - метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника | Григорьева И.С. Оценка персонала для управленческого резерва / И.С. Григорьева // Управление человеческим потенциалом. 2009. №1. |
| 13. Мотивация | - процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации | Колбачев, Е.Б. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Е.Б. Колбачева. - Ростов н/Д: Феникс, 2014 |
| 14. Модель компетенций | - набор компетенций, отвечающий требованиям, предъявляемым к сотруднику в конкретной должности и необходимый для успешного выполнения работы в конкретной компании с целью достижения стратегических целей | Лешягин М.А. Модель эффективного отбора управленческих работников в кадровый резерв / М.А. Лешягин // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №3 |
| 15. Наставничество | - процесс взаимодействия работников, при котором один из | Денисёнок А. Наставничество на |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | них (наставник) оказывает помощь, руководство, совет, поддержку, содействие учебе и развитию другого (наставляемого) | промышленном предприятии / А. Денисенко // Менеджер по персоналу. 2011. №5 |
| 16. Общая программа подготовки | - теоретическая подготовка, обновление и пополнение знаний по практике управления производством | Чуланова О. Компетентностый подход в работе с кадровым резервом организации / О. Чуланова // Кадровик. 2013. №12 |
| 17. Организационная структура | - форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации | Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: Дело, 2013 |
| 18. Система управления персоналом | - совокупность приёмов, методов и технологий организации работы с персоналом. | Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2011 |
| 19. Специальная программа подготовки | - обучающие мероприятия для разных уровней управления | Чуланова О. Компетентностый подход в работе с кадровым резервом организации / О. Чуланова // Кадровик. 2013. №12 |
| 20. Структурированное интервью | - это вид собеседования, при котором компетентность кандидатов определяется путем типового опросника, применяющегося для каждого из них. | Бельская, Е.Г. Управление персоналом: технологии и методы: Учебное пособие / Е.Г. Бельская. - М.: ГУУ, 2015 |



Программа формирования кадрового резерва АО "Севуралбокситруда"

Цели и задачи программы:

Цели программы:

1. реализация стратегических целей и оперативных задач Компании
2. обеспечение кадровой защищенности Компании
3. обеспечение преемственности управленческих кадров
4. обеспечение направленного и непрерывного развития сотрудников под целевой уровень требований.

Для достижения установленных целей программы, предполагается решение следующих задач:

1. организация процесса выдвижения сотрудников в кадровый резерв
2. организация проведения эффективной оценки сотрудников
3. обеспечение системного обучения и развития сотрудников, включенных в кадровый резерв
4. эффективная расстановка кадров - назначение на должность, ротация

Сроки и этапы реализации программы

Реализация данной программы осуществляется в течение 1 года.

На первом этапе проводится формирование перечня руководящих должностей и оценка рисков по всем руководящим должностям АО "Севуралбокситруда"

На втором этапе проводится определение и утверждение списка преемников и их оценка в соответствии с Положением о формировании и развитии кадрового резерва.

На третьем этапе проводится подготовка преемников в соответствии с общей, специальной и индивидуальной программой подготовки.

На четвертом этапе проводится промежуточный и итоговый контроль выполнения программ обучения и развития.

Основные мероприятия Программы

| Мероприятие | Содержание мероприятия | Ответственный |
|--|--|--|
| Определение перечня руководящих должностей предприятия | Формирование перечня руководящих должностей предприятия согласно зонам ответственности за утверждение преемников на должности | Директор по персоналу предприятия |
| Информационное сопровождения программы | Разработка плана мероприятий по информационному сопровождению программы | Директор по персоналу Отдел развития и подготовки персонала Пресс-служба |
| Проведение оценки рисков, определение и утверждение преемников | Определение порядка включения в список кадрового резерва, утверждение списка преемников, выявление соответствия обязательным и дополнительным требованиям для утверждения статуса "преемник" | Директор по персоналу Отдел развития и подготовки персонала Руководители |
| Организация проведения оценки преемников | Проведение оценочных мероприятий для сбора объективной информации по каждому сотруднику: оценка методом 360 градусов; оценка профессиональных знаний и навыков; тестирование; участие в структурированном интервью | Директор по персоналу Отдел развития и подготовки персонала |
| Обратная связь | Предоставление обратной связи по результатам прохождения оценочных мероприятий. | Директор по персоналу Отдел развития и подготовки персонала |
| Организация обучения | Разработка общей и специальной программы обучения преемников Формирование ИПР преемника Закрепление наставника каждому преемнику | Отдел развития и подготовка персонала |
| Оценка результатов | Проведение | Отдел развития и подготовки |

| | | |
|--|---|---|
| подготовки | промежуточного и итогового контроля выполнения программ обучения Заполнение электронного дневника Предоставление обратной связи | персонала |
| Назначение на руководящую должность | Назначение на должность при условии её освобождения и готовности преемника Проведение оценки эффективности работы с кадровым резервом | Директор по персоналу Отдел развития и подготовки персонала Руководители |

Ожидаемые результаты Программы

В результате выполнения основных мероприятий Программы планируется:

- создание базы высококвалифицированных специалистов руководящего состава
- обеспечение оперативного замещения вакантных руководящих должностей
- стабильная работа трудового коллектива с последующим улучшением технико-экономических показателей и социально-психологического климата при кадровых перестановках в руководстве.

Финансирование и оценка эффективности Программы

Финансирование для реализации данной Программы будет осуществляться за счет средств, предусмотренных для формирования и развития преемников, находящихся в кадровом резерве, выделяемых отделу развития и подготовки персонала. Размер расходуемых средств будет определяться исходя из стоимости каждого мероприятия включенного в общую, специальную и индивидуальную программу подготовки.

Для оценки эффективности мероприятий в рамках реализации программы будут являться такие показатели как:

- укомплектованность кадрового резерва на все имеющиеся управленческие должности
- увеличение показателя готовности резерва

Нормативные ссылки:

1. Положение о формировании и развитии кадрового резерва ОК РУСАЛ
2. Положение о порядке назначения на руководящие должности Компании и расторжения трудовых договоров с сотрудниками, занимающими руководящие должности
3. Положение о наставничестве



Фрагмент "Положения формирования и развития кадрового резерва"

3 Описание процесса формирования и управления кадровым резервом Компании

3.1 Формирование перечня по руководящим должностям Компании

Директора по персоналу предприятия/Дивизиона/ЦК формируют перечни руководящих должностей предприятия/Дивизиона/ЦК согласно зонам ответственности за утверждение преемников на должности в соответствии с Приложением 4.1

3.2 Оценка рисков, определение преемников и их наставников, изменение статуса работника в резерве

3.2.1. Определение списка преемников на руководящие должности проводится двумя способами:

- выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем
- самовыдвижение сотрудника

Оценка рисков, утверждение преемников на руководящие должности, определение их наставников и принятие решения об изменении статуса работника в резерве проводится коллегиально (группой руководителей) в формате очного совещания по сформированному перечню руководящих должностей с обязательным участием следующих руководителей:

- руководитель ПС/БС предприятия/Дивизиона/ЦК / Технический директор для подразделений в подчинении Технической дирекции
- руководитель по персоналу предприятия/Дивизиона/ЦК
- руководитель, ответственный за утверждение преемников на данную руководящую должность

3.2.2. По усмотрению руководителя, ответственного за утверждение преемников на данную должность, возможно проведение совещания более

широким составом с привлечением других руководителей Компании, в том числе возможно совмещение очного коллегиального совещания с проведением кадровой комиссии предприятия (в случае наличия кадровой комиссии на данном предприятии).

3.2.3. Оценка рисков проводится по форме Приложения 4.2.

3.2.4. Изменение статуса работника в кадровом резерве рассматривается на очном коллегиальном совещании в случаях присвоения статуса "преемник" или принятия решения об исключении из резерва, кроме случаев назначения на должность, на которую являлся преемником, и увольнения.

3.2.5. Преемник может быть определен в резерв как на одну должность, так и на группу должностей Компании.

3.3 Обязательные и дополнительные требования для утверждения статуса "преемник"

Пример персонального отчета (PPA)

thomas*

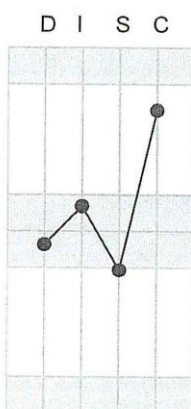
PPA

ПРОФИЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛИЧНОСТИ:

Иван Иванов

26.04.2016
Лично и
конфиденциально

АВТОПОРТРЕТ ЛИЧНОСТИ - ГРАФИК III



Иван Иванов - человек обходительный, восприимчивый и дипломатично общительный, обретая уважение окружающих за способность поделиться своим опытом. Он хорошо усваивает и представляет информацию, владея навыками как письменной, так и устной коммуникации. Будучи характерным специалистом, предпочтёт, скорее, технические сферы деятельности. Систематичен и внимателен в своём подходе, соблюдает методики и руководствуется прецедентами. Добросовестный, пунктуальный и осмотрительный, становится покладистым, как только узнаёт "как".

Не любит неприятности, нераздражителен и неагрессивен, будет стараться избежать конфронтации. Тем не менее, могут быть случаи, когда Иван Иванов становится более неподатливым, как правило, если окружающие пытаются пойти против системы или провести перемены без должного разрешения.

Маловероятно, что Иван Иванов станет действовать, не имея на то полномочий. В силу своей склонности к строгому соблюдению правил и методик, он может разочаровывать менее консервативных сотрудников. Стараясь следовать основной линии руководства, Иван Иванов оказывается знающим человеком и задаёт пронизательные вопросы. Очень внимателен к деталям, ищет подтверждения информации и уверен в себе в рамках своей компетенции.

Будучи активным и проворным человеком, он находит разочарование в обыденной и шаблонной работе, требующей тщательности и терпения. Увлечённый, отзывчивый и дипломатичный в своём подходе, редко когда намеренно противостоит кому-либо. Будучи восприимчивым, может принять отказ и критику близко к сердцу. Иван Иванов испытывает недостаток напористости и склонен к медлительности в принятии решений, пока точно не поймёт, каков будет итог. Может быть излишне услужливым, даже когда располагает строгими действующими стандартами.

ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ

Важную роль для него играют стандартизированный ход работы, точное описание работы, ограниченное пребывание на публике и личное внимание. Ему следует обеспечить гарантии и возможность ссылаться на различные источники, а также отсутствие резких или неожиданных перемен. Иван Иванов предпочтёт работу в малой команде экспертов, придерживающихся похожих убеждений. Ему нравится отзывчивый руководитель, а похвала ободряет его.

ОСНОВНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ

Добросовестное и проницательное поведение в технической среде

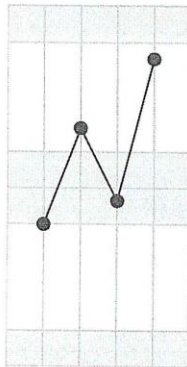
Работа должна предполагать сосредоточенность на деталях, соблюдение методик и дипломатичное обращение с людьми. Требуется, чтобы Иван Иванов мог давать характеристику и прояснять, накапливать информацию, проверять её и доводить до окружающих. Необходимость принуждать к исполнению советов должна минимальной или вообще отсутствовать, как и препоручение ответственности. Желательно, чтобы должность требовала от него консультирования по стандартам и/или качеству, обеспечивая специальную информацию или применяя свой опыт.

ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Систематичный, пунктуальный, логичный, уступчивый, коммуникабельный, дипломатичный, осторожный, консервативный, активный, мобильный, проворный, нетребовательный, неагрессивный, дружелюбный, традиционный, дисциплинированный; задаётся вопросами "как" и "кто".

ПОВЕДЕНИЕ В РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКЕ - ГРАФИК I

D I S C



Заметных изменений в характеристике этого человека при сопоставлении поведения в рабочей обстановки с автопортретом личности не наблюдается.

Это указывает на то, что Иван Иванов не считает необходимым изменять своё поведение, а это, в свою очередь, предполагает, что он чувствует себя соответствующим тому стилю поведения, который требуется от него на работе.

ПОВЕДЕНИЕ ПОД ДАВЛЕНИЕМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ - ГРАФИК II

D I S C



В ситуации значительного давления обстоятельств Иван Иванов демонстрирует заметное падение фактора влияния, по сравнению с показателями автопортрета.

Такие изменения в стиле поведения предполагают, что одно из двух или оба нижеследующих положения могут иметь место:

- Он может потерять внутреннюю уверенность в своей способности воздействовать и убеждать окружающих, в результате чего может восприниматься более молчаливым, что неестественно для его обычного стиля поведения.
- Иван Иванов может держать людей на расстоянии, подавлять сердечность и дружелюбие и принимать решения, лишённые эмоций.

Если важным аспектом данной роли являются мотивирование и убеждение людей, необходимо внимательно рассмотреть возможное воздействие изменений в стиле поведения на исполнение работы.

ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ

Показатели данного профиля не выявляют в настоящий момент никаких проблем, неудовлетворённости или стрессового состояния.

В связи с этим, можно считать, что Иван Иванов способен справиться с требованиями к поведению, которые предъявляют должность, организация и руководство.

Факторы мотивации

Этого человека мотивируют одобрение, личное внимание, чувство стабильности, которое основывается на его точном знании всех требований. Привычный и хорошо осмысленный ход работы, демократичные отношения и чувство собственной значимости, рождённое в нём должным отношением, играют не меньшую роль.

Наилучшим образом его будет мотивировать демократичное и участвующее отношение со стороны начальника, который считается с людьми и способен дать весьма подробные инструкции, касающиеся требований к работе. Руководителю также следует обеспечить ему поддержку и внушить уверенность с помощью систематичных разъяснений и советов. Могут возникнуть ситуации, когда ему потребуются ободрение и помощь в принятии важных решений.

Пожалуйста, примите во внимание

Вышеизложенный отчёт - это руководство. Анализ Профиля Личности (РРА) является ориентированным на работу описанием. Отчёт составлен для оказания помощи в процессе отбора, одобрения, развития, или руководства и консультирования.

Этот отчёт предназначен не для самостоятельного использования, а для использования в связи с собеседованием и оцениванием опыта, образования, квалификаций, компетенции и предрасположенности человека к обучению.

Программный продукт Система Томаса может предоставить и другие отчёты, которые могут обеспечить другую полезную информацию об этом человеке. Томас Интернэшнл рекомендует рассмотреть возможность использования этих отчётов при необходимости.



Утверждаю
Управляющий директор
АО "Севуралбокситруда"
Неустроев В.П.
«__» _____ 20__ г.
_____ (подпись)

"Положение о наставничестве" (проект)

1. Введение

1.1 Назначение документа

Настоящее положение определяет цели, задачи, организацию системы наставничества, права и обязанности наставника. Предназначено для внутреннего использования сотрудниками АО "Севуралбокситруда".

1.2 Область применения

Требования настоящего документа распространяются на все подразделения АО "Севуралбокситруда". Наставничество организуется в период подготовки преемника к занятию руководящей должности.

1.3 Термины и сокращения

Наставничество - метод воспитания и профессиональной подготовки сотрудников непосредственно на рабочем месте, имеющая как индивидуальную, так и коллективную формы.

Наставник - руководитель, обладающий достаточной квалификацией и опытом работы для передачи знаний и умений, необходимых на резервируемой позиции.

Система наставничества - комплекс мер, которые компания обязана предпринять, чтобы обеспечить качественную подготовку наставников и в определенной степени гарантировать эффективность их работы.

Преемник - работник, утвержденный в резерв в качестве вероятного претендента на назначение.

2. Общие положения

2.1 Цель наставничества - содействие профессиональному развитию и карьерному росту преемников, зачисленных в кадровый резерв АО "Севуралбокситруда"

2.2 Задачи наставничества

- сопровождение преемников АО "Севуралбокситруда" в период реализации программы подготовки и формирования кадрового резерва
- упорядочивание процесса развития бизнес-компетенций
- повышение экономической эффективности системы подготовки кадрового резерва

3. Система наставничества

3.1 Наставник - работник АО "Севуралбокситруда", обладающий высокими профессиональными и нравственными качествами, практическими знаниями и опытом, закрепленный приказом Директора по персоналу АО "Севуралбокситруда"

3.1.1. Требования к наставнику

Общие требования:

- профильный опыт работы от 3-х лет
- наличие высшего образования (желательно)
- выполнение плановых показателей

Входные компетенции - необходим высокий уровень развития:

- Профессиональные (технические) знания и навыки
- Управление знаниями
- Лояльность и вовлечение

Дополнительные (могут быть приобретены в процессе дополнительного обучения):

- Обратная связь
- Коммуникация и презентация
- Основы педагогического мастерства

3.2 Порядок назначения наставника

3.2.1. Специалист отдела развития и подготовки персонала АО "Севуралбокситруда" один раз в год формирует список претендентов в

наставники и направляет на утверждение Начальнику отдела развития и подготовки.

3.2.2. Не позднее, чем через 5 дней с момента направления списка, Начальник отдела развития и подготовки утверждает список, внося при необходимости изменения.

3.2.3. Утвержденный список направляется обратно. Лицам, включенным в список наставников, рекомендуется пройти тренинг по наставничеству.

3.2.4. Список претендентов, успешно прошедших тренинг, передаётся Специалисту отдела развития и подготовки персонала.

3.2.5. Специалист отдела развития и подготовки персонала готовит проект приказа о присвоении статуса "наставник" сотрудникам, включенным с список.

3.3 Оценка эффективности наставника

Показателем оценки эффективности работы наставника является успешное выполнение индивидуального плана развития преемника. Оценка осуществляется на промежуточном и итоговом контроле выполнения плана.

4. Обязанности наставника

Наставник обязан:

4.1 Обеспечить понимание сотрудником стоящих перед компанией и его подразделением задач.

4.2 Оценивать компетенции преемника.

4.3 Всесторонне изучать деловые и нравственные качества преемника.

4.4 Оценивать степень вовлеченности преемника в работу.

4.5 Рационально организовывать труд преемника.

4.6 Оказывать стажеру индивидуальную помощь, выявлять и устранять допущенные ошибки.

4.7 Составлять отчет о результатах деятельности преемника по завершению срока наставничества.

4.8 Предоставлять обратную связь по результатам выполнения пунктов индивидуального плана развития.

5. Права наставника

5.1 Требовать отчеты по работе как устно, так и письменно

5.2 Требовать выполнения производственных задач, контролировать соблюдение правил внутреннего трудового распорядка.

5.3 Привлекать при необходимости других сотрудников для дополнительного обучения

5.4 Участвовать в обсуждении профессиональной карьеры преемника и планировании его дальнейшей работы на предприятии.

6. Мотивация наставника

6.1 В целях материального поощрения наставнику начисляется надбавка 5% к должностному окладу ежемесячно

6.2 Организация и проведение тренингов для наставников

6.3 Предоставление дополнительных дней к отпуску

6.4 Организация корпоративного мероприятия "День наставника"

6.5 Составление ежегодного рейтинга и награждение лучших наставников

Согласовано:

Начальник отдела развития и подготовки персонала

Ознакомлен:

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Пример страницы электронного дневника ИС "Кадровый резерв"



Техническая поддержка

Справка

Руководство
администратора

ФИО преемника

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Карьерный профиль | | |
| Электронный дневник ИПР | Приоритеты развития | |
| | Рекомендации руководителя (по результатам работы) | Рекомендации по результатам оценки |
| | | |
| | Цели развития | |
| | Компетенция, нуждающаяся в развитии | Критерий выполнения |
| | | |
| | План развития преемника | |
| | Название мероприятия согласно ИПР | Уровень достижения (от 0 до 3), обратная связь |
| | | |